

**FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture
et Gouvernance des Organisations**

Cahier du FARGO n° 1070901

La contingence des conseils d'administration : études de cas de Vinci, Imerys et Valéo

The contingency of boards of directors : cases study of Vinci, Imerys and Valeo

Laurence Godard

Université de Franche-Comté et LEG Dijon

Septembre 2007

Résumé : L'objet de cet article est d'étudier la perspective de contingence des rôles du conseil d'administration. Cette perspective est appréhendée au travers de trois études de cas qui permettent d'illustrer les cadres conceptuels en les confrontant à l'histoire de trois entreprises.

Mots clés : Conseil d'administration, contingence, théorie de l'agence, théorie de la dépendance envers les ressources, approches cognitives de la gouvernance, Vinci, Imerys, Valéo.

Abstract : Our study analyses the contingency perspective of the role of the board of directors. Contingency perspective is presented through three French firms that better illustrate theoretical perspectives.

Keywords : Board of directors, contingency, agency theory, resource-based view, cognitive perspective, Vinci, Imerys, Valéo.

JEL Classification : G320 ; G380.

Coordonnées

Laurence Godard
Université de Franche-Comté, IAE, 45 D Avenue de l'observatoire
25030 Besançon Cedex
laurence.godard@univ-fcomte.fr

Tél 03 81 66 66 93

Fax 03 81 66 67 37

Selon la perspective théorique retenue, il est possible d'identifier plusieurs rôles du conseil d'administration (désormais CA). Dans une optique d'agence, le CA est responsable du contrôle des dirigeants. Dans une perspective stratégique cognitive, le CA peut apporter une vision et des compétences pour construire de nouvelles options stratégiques. Dans la théorie de la dépendance envers les ressources, le CA est un organe permettant le contrôle ou la protection de l'accès aux ressources critiques. Le CA peut donc avoir en charge plusieurs tâches, plus ou moins complexes.

La tendance des chercheurs qui se préoccupent de gouvernance et du conseil d'administration est de vouloir imposer une vision, afin de définir le rôle par excellence du CA. Face au pouvoir explicatif limité de l'approche juridico-financière dans un certain nombre d'études, d'autres théories sont à l'heure actuelle privilégiées, telles que les théories cognitives. Dans cette perspective, les dimensions cognitives de la création de valeur et l'apprentissage organisationnel sont des éléments importants. En effet, l'accent est mis sur la construction et la transmission des connaissances à travers les processus d'apprentissage qui vont permettre de créer des opportunités de croissance, notamment par l'innovation. L'intégration des considérations stratégiques n'est pourtant pas nouvelle. L'approche stratégique du CA a d'abord été conçue dans une perspective défensive, par le contrôle ou la protection de l'accès aux ressources critiques, perspective largement développée par la théorie de la dépendance envers les ressources.

Face à ces différents cadres conceptuels plus ou moins remis au goût du jour, les chercheurs ont du mal à admettre l'existence de plusieurs rôles du CA. Il convient de s'orienter vers l'élargissement d'une conception trop restrictive de celui-ci. Une référence importante en la matière et qui apparaît trop peu souvent dans les études récentes sur le

conseil d'administration est, à notre sens, l'inscription de ce dernier dans un modèle de contingence. Notre travail s'inscrit dans une perspective de recherche, critique par rapport aux présupposés habituels construits par les auteurs, présupposés qui sont fondés sur des affirmations universelles sur le rôle du CA.

Il ne semble pas absurde d'admettre que la taille et la composition du conseil d'administration et de ses comités, son fonctionnement et son rôle reflètent par exemple les efforts des firmes pour assurer leur survie ou leur développement, leur réaction à des variables environnementales et organisationnelles.

Dans un premier temps nous allons rappeler les principaux éléments en matière de contingence du CA pour ensuite présenter les trois études de cas qui permettent d'éclairer les trois perspectives théoriques citées abordant le rôle du CA avant de conclure. Ainsi, l'examen du CA de Vinci renseigne sur la théorie de la dépendance envers les ressources. Ensuite, l'étude du CA d'Imerys confirme la théorie de l'agence. Enfin, l'analyse du CA de Valéo converge plutôt vers l'approche cognitive.

1. La contingence du conseil d'administration

La théorie de la contingence développée par Baysinger et Hoskisson (1990) évoque le besoin d'adapter la structure de gestion aux nécessités de traitement de l'information des différentes stratégies ou des différents secteurs. Dans certains secteurs, la composition du conseil d'administration devrait être caractérisée par la domination d'administrateurs externes, alors que dans d'autres secteurs les conseils d'administration devraient être dominés par les administrateurs internes ou devraient être équilibrés. De son côté, Norburn (1986) a examiné

les différentes caractéristiques des administrateurs (antécédents, expérience, attitudes) et ses résultats montrent que les administrateurs dans des secteurs en croissance ont un profil différent des administrateurs dans les secteurs instables et de celui des administrateurs dans les secteurs en déclin. Pfeffer (1972) a conclu que le type de secteur d'activité détermine le ratio optimal interne/externe, et que les déviations par rapport à ce ratio sont associées à une faible performance financière.

Les variables organisationnelles de la théorie de la contingence du conseil d'administration peuvent inclure : la structure de propriété, la stratégie poursuivie, la performance réalisée, le cycle de vie, le secteur d'activité, l'environnement. Il existerait un flux et un reflux des fonctions du conseil d'administration. L'importance et le pouvoir de ce dernier varieraient en fonction des différentes phases de développement des firmes.

Il y aurait des périodes critiques où le conseil d'administration peut assumer un rôle plus direct dans la stratégie poursuivie par la firme. Quand une organisation est jeune¹, quand elle connaît une crise au cours de son évolution², le conseil d'administration peut jouer un rôle particulièrement important et direct dans la stratégie. Les conseils d'administration peuvent aussi être directement impliqués dans les réorientations stratégiques³.

Nous remettons en cause la tendance à rechercher des associations universelles entre les attributs du CA, ses rôles et la performance des firmes. Notre analyse repose sur cette remise en cause. Nous allons montrer que les trois principaux rôles du conseil d'administration existent et que les entreprises peuvent privilégier l'un de ces rôles en fonction de leur histoire. La perspective de contingence du conseil d'administration est

¹Schoonhoven, Eisenhardt et Lyman (1990)

²Mizruchi (1983); Zald (1969)

³Tushman et Romanelli (1985)

appréhendée au travers de trois études de cas : Vinci, Imerys et Valéo. Pour Vinci, la variable de contingence qui semble guider la composition du CA réside dans le savoir-faire et la stratégie de l'entreprise. En effet, les responsables mettent l'accent sur l'importance du savoir-faire en montage financier et juridique des projets puis d'exploitation des infrastructures et sur la volonté de garantir ses débouchés d'où la primauté accordée aux relations d'affaires et financières à travers ses administrateurs confirmant ainsi la théorie de la dépendance envers les ressources. Pour Imerys, la variable de contingence sur laquelle repose la composition du CA est la structure de propriété de l'entreprise. Ainsi, le CA d'Imerys donne une place particulière aux actionnaires reflétant son statut de société contrôlée, confirmant le rôle reconnu à ces derniers dans la théorie de l'agence. Enfin, pour Valéo, la variable de contingence s'appuie sur la stratégie développée en matière d'innovation. Le CA de Valéo semble encourager les efforts dans ce sens en présentant des administrateurs qui contribuent à la construction de connaissance et peuvent apporter une vision et des compétences pour construire de nouvelles options stratégiques, et répond aux préconisations de l'approche cognitive.

D'un point de vue théorique, la raison d'être de notre travail est que les approches disponibles sur le rôle du CA semblent développer un modèle unique d'évolution de cet organe, un CA type universel. Souvent, le seul facteur contingent qui est introduit dans l'étude des rôles du CA c'est la structure de propriété de la firme.

2. Etude du cas Vinci : une illustration de la théorie de la dépendance envers les ressources

Dans la théorie de la dépendance envers les ressources⁴, les administrateurs tissent des liens et sont à l'origine de transactions favorables entre les firmes. Les administrateurs absorbent l'incertitude environnementale en fournissant l'information opportune et en améliorant ainsi la performance des sociétés. Une représentation accrue des administrateurs externes en réponse à l'incertitude de l'environnement peut avoir lieu pour trois raisons :

- coopter des forces influentes dans l'environnement externe de l'entreprise (communication, échange...);
- rechercher d'autres expériences et aptitudes (engagement dans de nouveaux marchés et secteurs);
- mettre en oeuvre des alliances stratégiques.

Les groupes ont besoin de connaissances et de compétences spécialisées pour fonctionner efficacement. Pour autant, la présence d'une certaine expertise dans un groupe ne garantit pas l'utilisation de cette expertise comme l'avancent les psychologues (Jackson, 1992, p.359). Ces conclusions s'appliquent également au CA. C'est pourquoi il faut bien distinguer la présence de connaissances et de compétences dans les conseils et comités et, la façon dont ces connaissances et compétences sont utilisées.

2.1. Présence et utilisation des connaissances et compétences

On peut caractériser les connaissances et les compétences les plus pertinentes au CA selon 3 dimensions :

- les connaissances et les compétences dans le domaine fonctionnel ;
- les connaissances et les compétences spécifiques à l'entreprise ;

⁴ représentée par des auteurs tels que Selznick (1949), Pfeffer et Salancik (1978), Pfeffer (1972, 1973), Dooley (1969), Burt (1980), qui ont étudié le CA au regard de la théorie de la dépendance envers les ressources.

- les connaissances et les compétences permettant d'établir des liens pour échanger des connaissances et des informations.

Les connaissances et les compétences dans le domaine fonctionnel font référence aux compétences dans le domaine de la gestion (comptabilité, finance, stratégie, marketing, relations avec l'environnement juridique...). Par exemple, pour les comités stratégiques, les compétences les plus appropriées font bien évidemment référence à la stratégie. Les comités doivent être constitués d'administrateurs qui possèdent les connaissances et compétences dans ce domaine ou avoir accès à des réseaux externes qui peuvent aider à la résolution de problèmes et à la collecte d'informations.

Les connaissances et les compétences spécifiques à l'entreprise font référence à l'information détaillée sur l'entreprise et à une compréhension fine de ses opérations et des questions de management internes, ce qui semble important pour les questions stratégiques, puisqu'elle permettent de conserver la cohérence propre à l'entreprise.

Les connaissances et les compétences permettant d'établir des liens font référence aux liens qui servent à échanger des connaissances et des informations dans une perspective de coopération et de coordination. Les liens établis permettent d'exercer un pouvoir ou un contrôle sur une autre organisation en vue de garantir ses approvisionnements ou ses financements ; ils permettent également de s'adapter à l'incertitude environnementale ; ils servent enfin à construire ou renforcer une réputation afin d'accroître leur légitimité sociale⁵.

⁵ Théorie de la dépendance envers les ressources

L'utilisation des connaissances et de compétences dans les conseils et comités est reliée à la dimension comportementale d'intégration sociale qui fait référence à la capacité du groupe à coopérer et, à l'apprentissage collectif, de façon à minimiser les pertes de processus. Il s'agit de prendre en compte les mécanismes par lesquels les contributions des administrateurs sont coordonnées. Les administrateurs doivent être capables de combiner leurs différentes connaissances et leurs apports et de les appliquer de manière appropriée aux questions spécifiques à l'entreprise, de combiner les points de vue de manière créative et synergique.

2.2. Présence et utilisation des connaissances et compétences dans le CA de Vinci

Les origines du groupe Vinci remontent à la création en 1908 de la SGE (Société Générale d'Entreprises) qui connaît une croissance rapide jusqu'à la première guerre mondiale. Puis la SGE se développe principalement dans le domaine de l'électricité jusqu'à la nationalisation de ce secteur en 1946. La Compagnie Générale d'Electricité prend le contrôle de la SGE en 1966. En 2000, la SGE change de nom pour devenir Vinci. L'activité de Vinci se répartit entre quatre grands pôles opérationnels : Vinci Concessions, Eurovia, Vinci Energies et Vinci Construction. Vinci est le « numéro 1 mondial intégré de concessions - construction », avec 142 000 salariés dans le monde, et présent dans plus de 80 pays.

Le groupe Vinci semble donner une grande importance à l'apport de connaissances et de compétences permettant d'établir des liens pour échanger des connaissances et des informations, pour la constitution de son conseil d'administration. Notamment, les liens semblent refléter la volonté du groupe d'exercer une influence sur des organisations afin de garantir ses financements et la volonté d'établir des relations d'affaires. Ainsi, parmi les

quinze administrateurs, quatre sont des membres internes au groupe, les onze autres administrateurs sont des personnalités du monde industriel et financier, extérieures au groupe. Parmi les onze personnalités extérieures, deux administrateurs peuvent être qualifiés d'administrateurs indépendants. Il s'agit de M. Quentin Davies, membre du Parlement britannique et de M. Guy Dejouany, qui a été président de la Compagnie Générale des Eaux et de la SGE, et qui est maintenant en retraite, ce qui lui confère la qualité de membre indépendant. Dans le rapport annuel 2005, il est mentionné que chacun des administrateurs dispose à la fois des compétences et d'une expérience professionnelle utiles à la Société et d'une entière liberté et indépendance de jugement. Nous allons détailler la nature des liens noués à travers le conseil d'administration de Vinci.

Comme mentionné précédemment, nous pouvons identifier deux catégories de liens : des liens financiers et des liens d'affaires. S'agissant des liens financiers, quatre administrateurs ont été choisis directement par rapport à l'activité de l'entreprise dans laquelle ils exercent leur principale fonction, en l'occurrence, pour les quatre, l'entreprise est un établissement bancaire. Le rapport annuel rappelle que le métier de concessionnaire de Vinci requiert des savoir-faire en matière de montage financier et juridique des projets puis d'exploitation des infrastructures. L'importance de ce savoir-faire aurait donc également une incidence sur la composition du CA. Ces constats sont conformes à l'analyse du CA selon la théorie de la dépendance envers les ressources. Ainsi :

- M. Dominique Bazy est vice-président de UBS Investment Bank, établissement bancaire, fournisseur de services financiers de la Société, ainsi que prestataire d'une mission de conseil et d'assistance dans le cadre du projet d'acquisition de la participation détenue par l'Etat français dans le capital de la société des Autoroutes du Sud de la France.

- M. François David, président du groupe Coface, qui intervient en qualité d'assureur crédit dans le cadre de marchés conclus par les filiales de Vinci.
- M. Dominique Ferrero, vice-chairman de Merrill Lynch Europe, établissement bancaire, fournisseur de services financiers de la Société ainsi que prestataire d'une mission de conseil et d'assistance dans le cadre du projet d'acquisition de la participation détenue par l'Etat français dans le capital de la société des Autoroutes du Sud de la France.
- M. Willy Stricker, senior advisor de Ixis-CIB, établissement bancaire susceptible d'intervenir dans le cadre de transactions conclues par la Société, ses filiales ou sa direction.

S'agissant des liens d'affaires, cinq administrateurs sont également choisis en fonction des entreprises dans lesquelles ils exercent leur principale fonction. Ces sociétés sont toutes susceptibles d'entretenir des relations d'affaires avec Vinci, cette dernière cherchant délibérément à garantir ses débouchés. Ainsi,

- M. Alain Dinin, président-directeur général de Nexity, groupe immobilier qui est susceptible de conclure des conventions à l'occasion d'opérations réalisées avec certaines filiales de Vinci, comme cela est clairement mentionné dans le rapport annuel 2005. M. Alain Dinin, président-directeur général de Nexity (anciennement CGIS⁶), depuis 2004, jouit d'une formation en gestion puisqu'il est diplômé de l'Ecole supérieure de commerce de Lille. Il a exercé plusieurs fonctions de direction au sein du groupe George V (en 1987, il est nommé administrateur - directeur général puis en 1997 PDG). En outre, son expérience en tant que conseiller du président de la Compagnie Générale des Eaux (devenue Vivendi), détenant une participation de 51%

⁶ Compagnie Générale d'Immobilier et de Services

en 1997 dans le capital de Vinci, lui confère une bonne connaissance des activités de Vinci.

- M. Patrick Faure, président-directeur général de Renault Sport et président du conseil d'administration de Renault F1 Team Ltd et exerçant des mandats d'administrateur dans des sociétés de construction automobile, sociétés susceptibles de conclure des marchés de travaux ou de services avec les sociétés filiales de Vinci, ou de fournir des prestations de biens ou de services aux sociétés du groupe, comme suggéré dans le rapport annuel 2005. Il est diplômé de l'Ecole nationale d'administration. Il a exercé depuis 1979 différentes fonctions au sein du groupe Renault (en janvier 1991, il est nommé directeur général adjoint et directeur commercial, ainsi que président de Renault Sport). Il a été directeur général adjoint et membre du comité exécutif de Renault jusqu'au 1^{er} janvier 2005.
- M. Serge Michel, président de Soficot, une société de conseil avec laquelle Vinci a conclu une convention de conseil. M. Serge Michel est par ailleurs président de Société Gastronomique de l'Etoile, une société de restauration avec laquelle une convention de prestation a été conclue avec la Société. M. Michel est également administrateur d'Eiffage, groupe concurrent de Vinci, et de Veolia Environnement, groupe avec lequel des sociétés du groupe Vinci entretiennent des relations d'affaires.
- M. Alain Minc, président-directeur général de AM Conseil, une société de conseil ayant conclu une convention de conseil avec Vinci. Il est par ailleurs administrateur de sociétés susceptibles d'avoir des relations d'affaires avec Vinci ou ses filiales.
- M. Yves Thibault de Silguy, qui exerce des fonctions de direction au sein du groupe Suez, qui n'est plus actionnaire de Vinci mais qui est susceptible d'avoir des relations d'affaires avec Vinci ou ses filiales.

Les autres membres du CA de Vinci sont des personnes qui disposent d'une connaissance approfondie de l'entreprise puisqu'il s'agit d'administrateurs (internes) qui disposent d'une expérience et d'une connaissance spécialisée de Vinci directement opérationnelle. Le rôle positif de ces administrateurs dans la création de valeur s'opère grâce au conseil, à l'expertise, à l'expérience, aux connaissances qu'ils peuvent apporter.

- M. Antoine Zacharias (rapport annuel 2005) a été nommé administrateur-directeur général de Vinci, en 1991 ; il en est devenu président en juin 1997, après avoir occupé différents postes de responsabilité au sein de la Compagnie Générale des Eaux où il a effectué l'essentiel de sa carrière (DG adjoint en 1994).

- M. Bernard Huvelin, est entré à la SGE en novembre 1962 et y a effectué toute sa carrière. Nommé secrétaire général en janvier 1974, il a occupé différents postes à la direction générale du groupe de 1982 à 1990 avant de devenir directeur général adjoint en 1991, directeur général en 1997, administrateur-directeur général en 1999, puis administrateur-directeur général délégué de Vinci en 2002. Il a été nommé vice-président du conseil d'administration de Vinci et conseiller du président en 2005.

- M. Vernoux, ingénieur de formation a effectué la totalité de sa carrière depuis 1973 au sein du groupe Vinci. Il est actuellement ingénieur en chef au sein de la direction ingénierie et moyens techniques de la filiale Vinci Construction Grands Projets. Il représente les salariés et est secrétaire du comité d'entreprise de Vinci Construction Grands Projets.

- M. Huillard, administrateur – directeur général de Vinci depuis 2006. Il a fait l'essentiel de sa carrière dans les métiers de la construction en France et à l'étranger. Nommé DG adjoint de Vinci en 1998, il est président de Vinci Construction de 2000 à 2002 puis DG délégué et président de Vinci Eénergies en avril 2002.

Ces quatre administrateurs disposent donc d'une connaissance approfondie de l'entreprise, de ses activités, de son environnement puisqu'il s'agit d'administrateurs liés au groupe Vinci, qui disposent d'une expérience et d'une connaissance spécialisée de Vinci directement opérationnelle.

Le CA de Vinci se caractérise par la présence majoritaire d'administrateurs supposés représenter des liens d'affaires et financiers entre Vinci et les sociétés dans lesquelles ils exercent leur principale fonction. La variable de contingence qui semble guider la composition du CA réside dans le savoir-faire et la stratégie de l'entreprise. Par conséquent il se rattache plutôt au cadre de la théorie de la dépendance envers les ressources.

3. Etude du cas Imerys : une illustration de l'optique disciplinaire

Imetal a été constituée en 1980, intervenant dans les métiers de la mine et de la métallurgie, notamment avec l'extraction et la transformation de métaux non-ferreux. A partir de 1990, l'accent est mis sur le développement des minéraux industriels (pigments blancs, minéraux pour réfractaires, argiles, pâtes céramiques, graphite). En 1999, le groupe devient l'un des leaders mondiaux du secteur des pigments blancs et change de nom pour devenir Imerys. C'est un groupe industriel et commercial spécialisé dans la valorisation des minéraux, qui compte 16 000 salariés. Imerys peut être considérée comme une société contrôlée. La composition du CA d'Imerys peut s'expliquer à la lumière de la théorie de l'agence. Notamment, elle est liée à la structure de propriété de l'entreprise.

Dans une optique disciplinaire, le rôle du CA consiste à protéger les intérêts des actionnaires contre les abus des dirigeants. L'optique disciplinaire s'est notamment

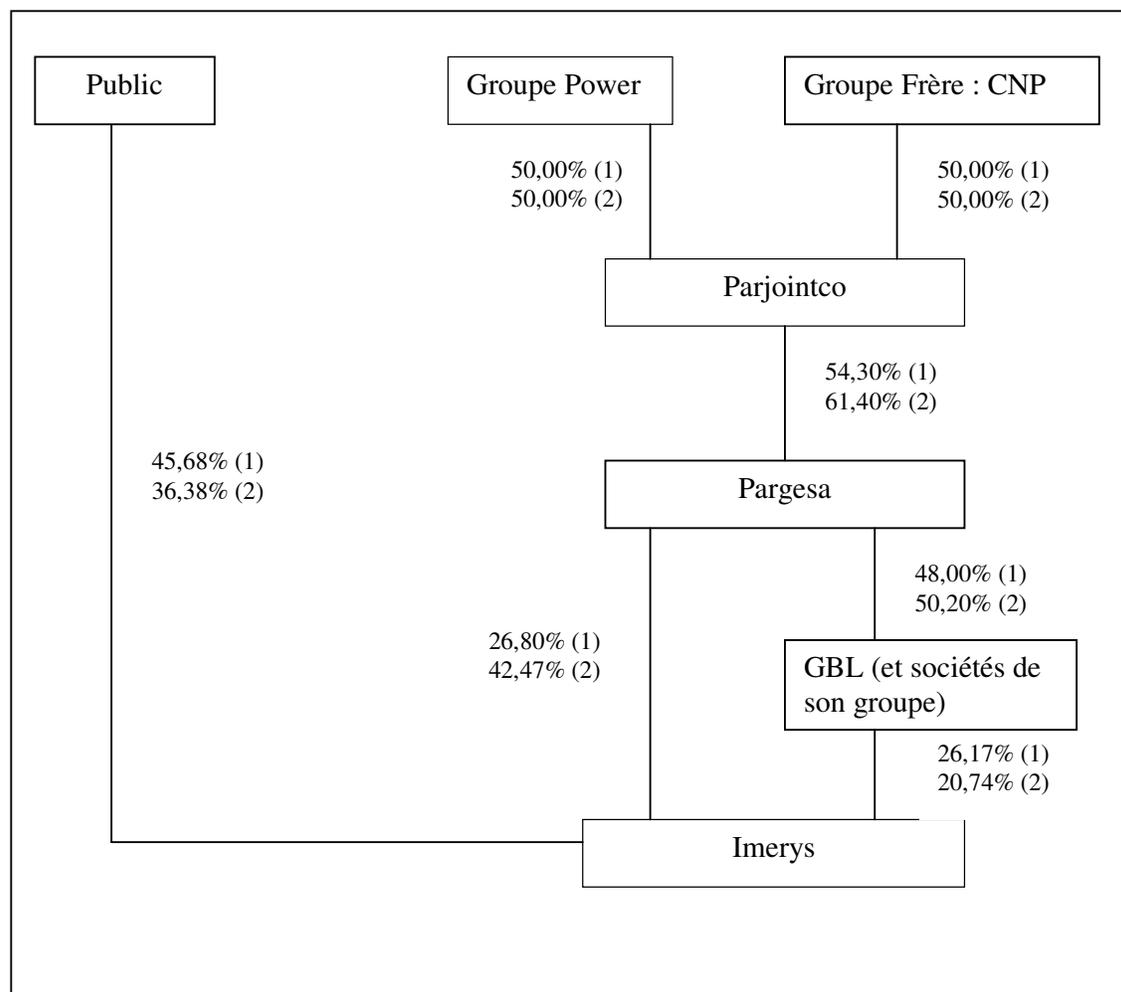
développée suite à la publication des travaux de Jensen et Meckling (1976), Fama (1980), Fama et Jensen (1983) et Jensen (1993). Le CA est susceptible de réduire (voire d'éliminer) les coûts d'agence résultant d'une séparation de la propriété et de la décision, sachant que d'autres mécanismes de discipline permettent également de surveiller et de sanctionner les dirigeants qui sont tentés de maximiser leur propre bien-être. Le rôle du CA doit apparaître d'autant plus important que la séparation propriété/décision est accentuée. Dans les sociétés contrôlées, les représentants de la (les) entreprise(s) actionnaires dominant le conseil et choisissent le dirigeant de la société contrôlée. Ainsi la séparation propriété/décision est moins prononcée dans les sociétés contrôlées que dans les sociétés managériales puisque les actionnaires principaux exercent une influence sur les dirigeants. Généralement les CA des sociétés contrôlées comportent moins d'administrateurs indépendants que dans les sociétés managériales ; les administrateurs représentent les actionnaires dominants. Ce sont donc les actionnaires dominants qui jouent un rôle prépondérant au CA. Les créanciers résiduels dans les sociétés contrôlées ont intérêt à être fortement impliqués dans le contrôle. Ils nomment les dirigeants et les administrateurs. Le rôle spécifique du CA apparaît moins important que dans les sociétés managériales.

Si le CA d'une société contrôlée est composé en majorité d'actionnaires, il en découle que le comité stratégique a une très forte probabilité, par la force des choses, d'être constitué de ces mêmes actionnaires. Par conséquent, dans les sociétés contrôlées, le comité stratégique court le risque de jouer uniquement un rôle disciplinaire et de laisser de côté l'apport de connaissances et de compétences permettant d'établir des liens et l'apport d'une vision et des compétences pour construire de nouvelles options stratégiques. C'est ce que nous allons établir avec l'étude du cas d'Imerys.

3.1. La structure d'actionnariat d'Imerys

La structure d'actionnariat du groupe Imerys peut être résumée à l'aide du schéma suivant, établi au 31/12/2005, d'après le rapport annuel.

Schéma 1 : Structure d'actionnariat d'Imerys



Source : rapport annuel 2005

(1) Participation en capital

(2) Participation en droits de vote

Pargesa est une société de droit néerlandais et le Groupe Bruxelles Lambert (GBL) est une société de droit belge. Le rattachement direct d'Imerys à l'ensemble Pargesa-GBL résulte

de la fusion-absorption de Parfinance par la société Imerys, réalisée le 30 juin 1998. Parfinance était alors, et depuis plusieurs années, l'actionnaire de contrôle de la Société Imerys. Partjointco est une société de droit néerlandais. Elle est détenue à parité par le Groupe Power, groupe canadien contrôlé par la famille de M. Paul Desmarais Jr., et par le Groupe Frère / CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille), groupe belge contrôlé par la famille du Baron Albert Frère.

Imerys est donc une société contrôlée à plus de 50% (en droits de vote) par l'ensemble Pargesa-GBL et indirectement à 16,23% par la famille de M. Paul Desmarais et également à 16,23% par la famille du Baron Albert Frère.

3.2. La composition du CA d'Imerys

Au 31 décembre 2005 (et à la date du rapport annuel 2005), le CA d'Imerys était composé de quatorze membres. La composition du CA est conçue pour associer à la définition de la stratégie du groupe et à sa mise en œuvre les représentants des actionnaires de contrôle d'Imerys et pour bénéficier d'un degré d'indépendance par rapport à la direction générale et par rapport aux actionnaires afin d'assurer l'efficacité du CA dans une perspective d'agence. En effet, selon cette perspective théorique, les administrateurs indépendants protègent mieux, dans certains cas, les intérêts des actionnaires. Ils sont supposés exercer leur contrôle de manière objective. La composition du CA d'Imerys est donc conçue essentiellement dans une perspective disciplinaire, comme le prédit la théorie de l'agence, compte tenu de l'actionariat et compte tenu de son caractère de société contrôlée. Détaillons maintenant la composition du CA pour illustrer nos propos.

Parmi les quatorze administrateurs, six (soit environ 43%) représentent un actionnaire majoritaire de la société Imerys. Il s'agit de M. Aimery Langlois-Meurinne (représentant Pargesa), de M. Paul Desmarais Jr (représentant le groupe Power), de M. Jacques Drijard (représentant Pargesa), de M. Jocelyn Lefebvre (représentant Parjointco), de M. Maximilien de Limburg Stirum (représentant CNP) et de M. Thierry de Rudder (représentant CNP). Six autres administrateurs (soit environ 43%) sont des administrateurs indépendants : M. Aldo Cardoso, M. Eric Le Moyne de Serigny, M. Yves-René Nanot, M. Grégoire Olivier, M. Robert Peugeot, et M. Jacques Veyrat. Enfin, les deux derniers administrateurs peuvent être considérés comme des administrateurs disposant de connaissances spécifiques à Imerys, puisque M. Patrick Kron en a été président du directoire de 1998 à 2002 et M. Gérard Buffière est Directeur Général d'Imerys depuis le 3 mai 2005, après avoir rejoint le groupe en 1998. La composition du CA d'Imerys est donc conçue essentiellement dans une perspective disciplinaire, comme le prédit la théorie de l'agence, puisque 43% des administrateurs représentent les actionnaires majoritaires et 43% des administrateurs sont indépendants.

Au vu de ce constat, la composition du comité stratégique avait de grandes chances de répliquer la composition du CA. L'examen du comité stratégique confirme cette hypothèse. Puisque parmi les 7 membres constituant le comité stratégique 5 des 6 administrateurs représentant les actionnaires sont présents : M. Aimery Langlois-Meurinne (représentant Pargesa), de M. Paul Desmarais Jr (représentant le groupe Power), de M. Jacques Drijard (représentant Pargesa), de M. Jocelyn Lefebvre (représentant Parjointco), et de M. Thierry de Rudder (représentant CNP). Les 2 autres administrateurs sont des administrateurs indépendants : M. Eric Le Moyne de Serigny et M. Grégoire Olivier.

Le comité stratégique d'Imerys peut être qualifié de comité stratégique de contrôle. En tout état de cause, il s'éloigne des critères considérés dans une optique cognitive pour laquelle les dimensions cognitives de la création de valeur et l'apprentissage organisationnel sont des éléments importants puisque l'accent est mis sur la construction et la transmission des connaissances à travers les processus d'apprentissage qui vont permettre de créer des opportunités de croissance, notamment par l'innovation. Les deux administrateurs disposant de connaissances spécifiques à l'entreprise (M. Gérard Buffière et M. Patrick Kron) n'en font pas partie. Il convient tout de même de signaler, que M. Drijard (représentant Pargesa) est ancien dirigeant d'Imerys et est donc susceptible d'apporter son expérience au comité stratégique, puisqu'il est entré chez Imetal (devenue Imerys) en 1974, pour en devenir en 1988 directeur financier et membre du comité exécutif jusqu'en 1996.

M. Nanot, PDG de Ciments Français peut être considéré comme un administrateur disposant d'une expertise dans un domaine lié à l'activité d'Imerys. Pour autant, il ne fait pas partie du comité stratégique. Enfin, le rapport annuel précise l'existence de relations entre le comité stratégique et la direction générale. En effet, pour l'accomplissement de sa mission, le comité entend le DG, le directeur financier du groupe et le responsable Stratégie et Développement ainsi qu'éventuellement les Directeurs Généraux Délégués et les responsables fonctionnels ou opérationnels du groupe compétents. Le comité stratégique peut également procéder à des visites utiles à la réalisation de sa mission. Le secrétaire du comité est le responsable Stratégie et Développement ; il établit les procès-verbaux des séances du comité.

En conclusion, pour Imerys, la variable de contingence sur laquelle repose la composition du CA est la structure de propriété de l'entreprise, confirmant ainsi le cadre de la théorie de l'agence. En outre, la composition du CA influence celle de ses comités. Dans le

cas d'Imerys, le comité stratégique peut être qualifié de comité stratégique de contrôle visant à garantir des orientations stratégiques du groupe conformes à la volonté des actionnaires. Sont-elles pour autant source d'innovation et de création de valeur ?

4. Etude du cas Valéo : une illustration de la théorie cognitive

Dans les théories cognitives stratégiques⁷, le CA revêt une dimension cognitive en contribuant à la construction de la connaissance. Il est alors considéré comme le vivier d'où vont jaillir les opportunités d'investissement, comme l'organe nourrissant le processus d'innovation. Le CA peut apporter une vision et des compétences pour construire de nouvelles options stratégiques. Il comporte alors toute une composante créative.

Les origines du groupe Valéo remontent à la création en 1923, de la Société Anonyme Française de Ferodo. La société distribue puis produit des garnitures de freins et d'embrayages, sous licence Ferodo. En 1932, les actions de la société sont admises à la cotation des agents de change à la Bourse de Paris. A l'heure actuelle, Valéo est un groupe industriel entièrement dédié à la conception, la fabrication et la vente de composants, de systèmes et modules pour l'automobile et les poids lourds, tant en première monte qu'en deuxième monte. L'unique secteur d'activité de Valéo est donc l'équipement automobile. Au 31 décembre 2005, le groupe employait 70 400 personnes, représentant 95 nationalités et réparties dans 134 sites de production, 68 centres de R&D et 9 plateformes de distribution.

4.1. La composition du CA de Valéo

⁷ On peut associer des auteurs comme Prahalad (1994), Lazonik et O'Sullivan (1998) et O'Sullivan (2000), Rindova (1999) à ce courant de recherche.

Au 31 décembre 2005 (et à la date du rapport annuel 2005), le CA de Valéo était composé de dix membres. Dans sa globalité, l'analyse de la composition du CA de Valéo permet de le placer dans une optique de construction de connaissance. Les administrateurs en effet disposent tous de ressources qui peuvent être orientées vers cette perspective et ne sont donc pas choisis pour leur indépendance ou pour leur lien avec l'actionnariat. Ils sont choisis pour leur expertise, leur expérience, leurs connaissances et leurs capacités pertinentes pour étudier les différentes stratégies du groupe et émettre des recommandations au CA. Aucun des actionnaires disposant de plus de 5% des droits de vote n'est représenté au CA et par la force des choses au comité stratégique.

En effet, le CA de Valéo est composé d'administrateurs qui disposent d'une connaissance spécifique du secteur de l'automobile ce qui leur confère une compréhension fine des opérations de Valéo.

Présentons d'abord les cinq administrateurs membres du comité stratégique. A la date du rapport annuel de 2005, le comité stratégique de Valéo est composé de 5 administrateurs : M. Philippe Guédon (président du comité), M. Jean-Bernard Lafonta, M. Alain Minc, M. Thierry Morin et M. Erich Spitz.

M. Thierry Morin est le président-directeur général de Valéo. Dans une perspective cognitive, son apport pour le comité stratégique est double. Sa présence au comité stratégique permet de tisser des liens entre la Direction générale de l'entreprise et le CA. D'autre part, elle permet au comité stratégique de bénéficier de son expérience et de ses connaissances spécialisées de Valéo de manière directement opérationnelle. En effet, M. Thierry Morin, a intégré le groupe Valéo en 1989 comme directeur financier de la Branche Embrayages avant

de devenir en 1997 Directeur Général Adjoint et Directeur Financier et des opérations stratégiques du Groupe. En 2001, il est devenu Président du CA puis Président du Directoire avant d'être nommé PDG en 2003.

M. Philippe Guédon (président du comité) permet au comité stratégique de partager son expérience du secteur de l'automobile. Ce dernier est Président du conseil de surveillance de Matra Automobile. Auparavant, il était entré chez Simca en 1956, où il a exercé les fonctions d'ingénieur après-vente puis d'ingénieur au bureau d'études jusqu'en 1965. Il est devenu Président-Directeur Général de Matra en 1983, fonction qu'il a exercé jusqu'en 2003.

La contribution de M. Jean-Bernard Lafonta au comité stratégique repose également sur ses connaissances du secteur puisqu'il est président du conseil de surveillance de Bureau Veritas et représentant permanent de Sofu dans ce même conseil.

La participation de M. Alain Minc au conseil de Valéo depuis le 4 juillet 1986, soit près de 20 ans, lui a permis de développer un réservoir d'expériences et de connaissances de la société Valéo. Ce constat confirme l'importance de l'aspect temporel dans l'apprentissage organisationnel, « people have to learn how to learn » (Lazonick et O'Sullivan, 1998). La création de nouvelles connaissances résulte de l'interaction d'individus engagés dans l'apprentissage, la connaissance spécialisée se développant en tant que partie d'un corps intégré de connaissances. La participation de M. Erich Spitz procède de la même analyse. Sa première nomination au CA de Valéo remonte à 1987. Il est conseiller de Thales, président de Thales avionics Lcd, membre de l'Académie des technologies et membre correspondant de l'Académie des Sciences.

Parmi les 5 autres membres qui ne font pas partie du comité stratégique, trois d'entre eux disposent également de connaissances spécifiques au secteur de l'automobile. Ainsi, M. Carlo De Benedetti, président du CA de CIR SpA, est administrateur de Pirelli. Sa participation au CA de Valéo depuis 1986, lui confère en outre une connaissance spécifique de Valéo. Ensuite, M. Pierre-Alain de Smedt, est administrateur entre autres de la FEBIAC (Fédération Belge de l'industrie de l'automobile et du cycle). Enfin, M. François Grappotte, président du CA de Legrand, est également membre du conseil de surveillance de Michelin.

Les deux derniers administrateurs de Valéo sont Mme Véronique Morali (depuis 2003), directeur général délégué et administrateur de Fimalac, administrateur d'Eiffage et de Club Med, et M. Yves-André Istel (depuis 1992) qui est senior advisor de Rothschild et administrateur de Cie Financière Richemont et Imperial Sugar. Pour ces deux administrateurs l'apport d'un point de vue cognitif semble plus difficile à établir.

En conclusion, le CA et le comité stratégique de Valéo semblent réunir toutes les conditions pour contribuer au processus d'innovation en créant les opportunités d'investissement et semblent être favorables au caractère cumulatif du processus d'apprentissage. Ils sont composés d'administrateurs (80% pour le CA et 100 % pour le comité stratégique) qui ont une connaissance approfondie de l'entreprise, de son secteur d'activité ou qui siègent au conseil depuis de longues années, ce qui leur a permis de développer les bases nécessaires à une compréhension solide.

Enfin, pour Valéo, la variable de contingence s'appuie sur la stratégie développée en matière d'innovation. Le CA de Valéo semble encourager les efforts dans ce sens en présentant des administrateurs qui contribuent à la construction de connaissance et peuvent

apporter une vision et des compétences pour construire de nouvelles options stratégiques, et répond aux préconisations de l'approche cognitive.

4.2. L'innovation chez Valéo

Il s'avère que l'effort d'innovation chez Valéo est particulièrement important. Le lien entre le système de gouvernance, à travers son comité stratégique notamment, et le processus d'innovation, semble confirmer l'approche cognitive. Le comité stratégique, par l'intermédiaire de sa composition privilégiant l'expertise, l'expérience, les connaissances des administrateurs, peut influencer la façon dont le groupe alloue les ressources. Il est susceptible de soutenir les projets et d'orienter les choix et les décisions qui soutiennent le processus d'innovation. La composition du comité stratégique de Valéo va de pair avec la poursuite concomitante de véritables efforts en matière de R&D. En effet, l'innovation est au centre de la stratégie de développement du groupe. En 2005, le budget consacré à la recherche et développement a représenté 6,6% du chiffre d'affaires (6,5% en 2004, 6,1% en 2003 en normes françaises) et plus de 650 brevets ont été déposés (par rapport à 519 en 2004).

Ainsi, Valéo semble se distinguer de Vinci et Imerys dont les comités sont établis dans une autre optique. Alors que ces deux dernières semblent afficher une volonté d'accorder une place privilégiée à la recherche et développement, les efforts consacrés semblent moins importants que ceux de Valéo. Imerys annonce l'existence de 5 centres de recherche qui sont au cœur de l'innovation du groupe et de dix laboratoires régionaux renforçant sa capacité d'innovation. 270 scientifiques et techniciens travaillent dans les laboratoires d'Imerys. En 2005, 0,9% seulement du chiffre d'affaires a été consacré à la Recherche et Technologie. Pour Vinci, les efforts valorisés consacrés à cet aspect n'apparaissent pas dans son rapport annuel.

A aucun moment, des éléments chiffrés, permettant d'estimer l'importance de l'innovation et de la recherche et développement, ne sont mentionnés. La seule information mentionnée concernant la R&D concerne un concours interne. En effet, Vinci organise, afin de développer le potentiel créatif du groupe en valorisant les innovations de ses collaborateurs, tous les 2 ans un grand concours ouvert à tous les salariés des filiales françaises et étrangères, le prix de l'innovation Vinci. 994 projets ont été présentés par 2 400 collaborateurs, soit une participation en progression de 35% par rapport à l'édition précédente.

La relation entre la composition du comité stratégique et l'effort d'innovation, dans l'étude de cas de Valéo ne résulte bien évidemment que d'un simple constat et est purement descriptive. Il convient de démontrer l'existence d'un lien de causalité entre la composition du comité stratégique et l'accent mis sur le processus d'innovation et de recherche et développement de manière générale pour un échantillon d'entreprises possédant un comité stratégique. C'est l'objet d'une prochaine étude. Nous allons vérifier dans quelle mesure le système de gouvernance, à travers son comité stratégique notamment, semble relié au processus d'innovation, comme le conçoit l'approche cognitive.

Conclusion

Les trois études de cas présentées laissent paraître que chaque entreprise, en fonction de son contexte, n'accorde pas les mêmes priorités pour la composition du CA et par conséquent pour son rôle. Chaque entreprise tient compte de sa situation, de son histoire, son environnement, son activité dans le choix de son conseil d'administration. S'agissant des variables de contingence, on s'aperçoit que les entreprises peuvent mettre l'accent sur le savoir-faire et la stratégie de l'entreprise (cas Vinci). D'autres fois, le conseil d'administration

peut être l'organe qui va permettre de protéger les intérêts des actionnaires et de garantir le choix d'orientations stratégiques conformes à leur volonté (cas Imerys). Enfin, pour d'autres entreprises le CA peut être l'occasion de participer à la construction de connaissance ; les administrateurs sont choisis pour leur expertise, leur expérience, leurs connaissances et leurs capacités pertinentes pour étudier les différentes stratégies et émettre des recommandations (cas Valéo). Les entreprises possèdent des exigences différentes en matière de composition du CA et des comités. Ce constat pose la question du bien-fondé de l'existence de normes en matière de composition du CA.

Les trois cas montrent que dans la réalité le CA peut accomplir d'autres rôles que son rôle de contrôle. La question reste de savoir si un même CA peut accomplir plusieurs rôles à la fois. Elle pose le problème de l'existence de conflits potentiels entre les différents rôles du CA ou de leur complémentarité possible. Cette question mérite d'être abordée. De même, à travers l'étude de Valéo, cette recherche laisse entrevoir la possibilité d'une relation entre la composition du comité stratégique et l'accent mis sur le processus d'innovation et de recherche et développement. De manière générale, ce lien reste à être démontré pour un échantillon plus large d'entreprises possédant un comité stratégique. C'est l'objet d'une étude en cours. Nous cherchons à vérifier dans quelle mesure les comités stratégiques peuvent être reliés au processus d'innovation, comme le conçoit l'approche cognitive.

Bibliographie

Baysinger B. et Hoskisson R.E. (1990), « The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy », *Academy of management Review*, vol.15, n°1, p.72-87.

Burt R.S. (1980), « Cooptive Corporate Actor Networks: a Reconsideration of Interlocking Directorates Involving American Manufacturing », *Administrative Science Quarterly*, vol.25, p.557-582.

Dooley P.C. (1969), « The Interlocking Directorate », *American Economic Review*, vol.59, p.314-323.

Fama E.F. et Jensen M.C. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol.26, p.301-325.

Fama E.F. (1980), « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol.88, p.288-306.

Jackson S. (1992), « Consequences of group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing », In J. Dutton, A. Huff et P. Shrivastava (Eds.), *Advances in Strategic Management*, vol. 8, p.345-382, Greenwich, CT: JAI Press.

Jensen M.C. (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », *The Journal of Finance*, vol. XLVIII, n°3, p.831-880.

Jensen M. et Meckling W. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol.3, p.306-306.

Lazonick W. et O'Sullivan M. (1998), « Corporate Governance and the Innovative Economy: Policy Implications », STEP report ISSN 0804-8185, Oslo.

Mizruchi M.S. (1983), « Who Controls Whom? An Examination of the Relation Between Management and Boards of Directors in Large American Corporations », *Academy of Management review*, vol.8, n°3, p.426-435.

Norburn D. (1986), « GOGOs, YOYOs and DODOs: Company Directors and Industry Performance », *Strategic Management Journal*, vol.7, p.101-117.

O'Sullivan M. (2000), « The Innovative Enterprise and Corporate Governance », *Cambridge Journal of Economics*, vol.24, n°4, p.393-416.

Pfeffer J. (1972), « Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, p.218-228.

Pfeffer J. (1973), « Size, Composition and Function of Hospital Boards of Directors: a Study of Organization-environment Linkage », *Administrative Science Quarterly*, vol.18, p.349-364.

Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row.

Prahalad C.K. (1994), « Corporate Governance or Corporate Value Added?: Rethinking the Primacy of Shareholder Value », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol.6, n°4, p.40-50.

Rindova V.P. (1999), « What Corporate Boards Have to Do with Strategy: a Cognitive Perspective », *Journal of Management studies*, vol.36, n°7, p.953-975.

Schoonhoven C.B., Eisenhardt K.M. et Lyman K (1990), « Speeding Products to Market: the Impact of Organizational and Environmental Conditions on Waiting Time, to First Product Introduction in New Firms », *Administrative Science Quarterly*, vol.35, p.177-207.

Selznick P. (1957), *Leadership in Administration*, New York: Row, Peterson.

Tushman M.L. et Romanelli E. (1985), « Organizational Evolution: a Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation », In L.L. Cummings et B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol.7, p.171-222, Greenwich, CT: JAI Press.

Zald M.N. (1969), « The Power and Functions of Boards of Directors: a Theoretical Synthesis », *American Journal of Sociology*, vol.75, p.97-111.