

L'évolution des modèles de gouvernance dans le cas de rapprochements à forte innovation stratégique

Résumé : L'étude porte sur deux P.M.E non cotées en bourse, qui évoluent dans le secteur des TIC (Technologie de l'Information et de la Communication), où l'innovation conjointe joue un rôle clé. L'objectif de cet article est de comprendre comment évolue la gouvernance de l'entreprise lorsque les objectifs de la fusion concernent une innovation stratégique entre deux entreprises spécifiques. Pour ce faire, nous étudions les décisions en matière de gouvernance d'entreprise au cours d'un processus de rapprochement stratégique entre une petite entreprise (nommée eStat) et une moyenne entreprise (nommée Médiamétrie), en vue de créer conjointement une innovation stratégique à caractère technologique. La méthode d'investigation est l'étude d'un cas unique reposant sur une observation passive (153 journées d'observations), une observation participante, la conduite de 70 entretiens semi-directifs et l'étude de documents internes (ex: le protocole d'accord.). A partir d'une lecture critique des approches « classique » (disciplinaire/actionnariale, notamment pour des questions de rentabilité de l'opération) et « stratégique » (importance du capital humain, notamment pour des questions d'innovation), nous montrons que les dirigeants de la nouvelle entreprise créée (Médiamétrie-eStat) se sont progressivement orientés vers un modèle renouvelé de gouvernance d'entreprise fondé sur les ressources. Contrairement à ce que sous tend la littérature existante dans le champ de la gouvernance d'entreprise, cet article rend compte de la nécessité de considérer les dynamiques en jeu dans l'adoption du modèle de gouvernance, lorsque le rapprochement porte sur des enjeux d'innovation stratégique.

Mots clés : Gouvernance d'entreprise, fusion-acquisition, innovation, TIC.

INTRODUCTION

Les fusions-acquisitions (FA) visent de plus en plus à valoriser la mise en commun des ressources en vue d'absorber des possibilités technologiques complémentaires dans une logique de recherche d'avantage concurrentiel (De Man et Duysters, 2005). Ce besoin d'échange et de collaboration, particulièrement présent dans le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) (Meier et Missonier, 2006), confronte les entreprises fusionnées à un nouvel enjeu : repenser leur modèle de gouvernance en fonction des différents nouveaux partenaires. En effet, les opérations de rapprochement interentreprises instaurent des relations de pouvoir et soulèvent la problématique de l'exercice de ce pouvoir dans le cadre des décisions stratégiques. Le présent article entend répondre à deux questions : comment évolue le mode de gouvernance de l'entreprise après une fusion entre deux sociétés spécifiques orientées vers une politique d'innovation conjointe ? Quels sont les éléments qui guident les acteurs décideurs dans le choix d'un modèle de gouvernance plutôt qu'un autre ? Comme le soulignent Depret et Hamdouch (2005), la question de la gouvernance des petites et moyennes entreprises (PME) ne doit pas être mise de côté. Ces entreprises représentent une source importante de création de valeur pour les grandes entités de par leur capacité à innover rapidement grâce à leur plus grande flexibilité (Julien, 1995 ; Paulré, 2002 ; Ayerbe, 2006). Face à ces constats, il est nécessaire d'étudier en profondeur, comment des PME non cotées en bourse, opèrent leurs choix de gouvernance interne suite à une FA répondant à un objectif d'innovation.

Ce travail prend sa source dans l'étude approfondie d'un cas de rapprochement stratégique répondant à un objectif de création d'innovation, entre une start-up (nommée eStat) et une PME (Médiamétrie), dans le secteur des TIC. Nous étudions l'évolution des décisions quant aux choix des modèles de gouvernance. Nous montrons que les décisions en matière de gouvernance de la nouvelle société créée (Médiamétrie-eStat) évoluent au cours du processus de rapprochement : de la préservation des modèles existants (modèle actionnarial pour Médiamétrie et modèle multi-ressources pour eStat) (phase 1), les dirigeants optent ensuite pour la domination du modèle actionnarial (phase 2) pour enfin évoluer vers un unique modèle fondé sur les ressources critiques (phase 3). La mise en place de cette forme de gouvernance a été favorable en ce sens qu'elle a assuré la stabilisation de l'organisation et le développement réussi de l'innovation.

La première partie de l'article expose le cadre théorique, tandis que la deuxième présente de manière approfondie la méthodologie utilisée. La troisième partie est consacrée à la présentation empirique du cas. Dans une dernière partie, les résultats sont confrontés aux théories sur le choix des modes de gouvernance au cours du processus de rapprochement. En conclusion, les apports de cette recherche pour les managers comme pour de futures contributions sont présentés.

1. LE CADRAGE THEORIQUE DE L'ETUDE

1.1. UNE APPROCHE CENTRALE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : LA VALEUR ACTIONNARIALE

Dans une grande firme managériale (Berle et Means, 1932), la gouvernance actionnariale a pour principal objectif la sécurisation des investissements financiers et la maximisation du profit pour les apporteurs de capital (Shleifer et Vishny, 1997). Dans cette perspective, la gouvernance d'entreprise discipline les dirigeants (« agents ») afin qu'ils alignent leur intérêt sur celui des actionnaires (« principal ») qui assument seuls le risque dans l'entreprise. Pour ce faire, les mécanismes proposés sont d'ordre exclusivement contractuel *via* des dispositifs internes (conseil d'administration, surveillance mutuelle des autres partenaires, intéressement des dirigeants, *etc.*) et externes (marchés des fusions acquisitions, marché du travail des dirigeants) de régulation. C'est ainsi que la Théorie de l'Agence (TA) s'impose comme la théorie dominante de la gouvernance d'entreprise actionnariale (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980) en légitimant la vision d'une firme appartenant exclusivement à ses actionnaires. En résumé, l'enjeu constant de la firme est d'inciter et de contrôler les comportements individuels dans le but de prévenir les conflits d'intérêts et de satisfaire les attentes du (des) créancier(s) résiduel(s) qui la composent (Tirole, 2001). En revanche, en se concentrant sur l'optimisation de la répartition de la quasi-rente entre actionnaires et dirigeant, la TA tait les potentiels problèmes émanant des autres relations contractuelles, multilatérales. Ce positionnement analytique limite la portée explicative de cette approche telle qu'elle est présentée traditionnellement. Ce mode de gouvernance renvoie à un système disciplinaire privilégiant le contrôle et l'incitation (Jensen, 2001) (*Cf.* Tableau 1).

Tableau 1 : La gouvernance actionnariale

	Gouvernance actionnariale
Objectif principal	Maximisation du profit pour les actionnaires
Problème	Distribution de la valeur
Solutions	Incitation et contrôle
Outils de régulation	Récompenses monétaires et non monétaires, évaluation hiérarchique, ouverture du capital de l'entreprise, <i>etc.</i>
Principales théories (auteurs)	- Théorie Positive de l'Agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983)

En définitive, en se focalisant sur le traitement de la répartition du surplus créée dans chaque rapport contractuel, cette analyse traditionnelle offre une vision statique de la gouvernance d'entreprise. La dynamique issue d'une analyse en termes de production et d'innovation est occultée (Rubinstein, 2001). En d'autres termes, la question de la création de la valeur n'est pas abordée. Les développements récents tentent de prendre la mesure de cette dimension fondamentale.

1.2. UN DEVELOPPEMENT RECENT DANS LE CHAMP DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : LA VALEUR « MULTI-RESSOURCES »

La Théorie de la Ressource Critique appréhende la firme comme une « collection de ressources critiques, de talents, et d'idées et aussi de personnes qui ont accès à ces ressources » (Rajan et Zingales, 1998, p. 388). Le capital humain est donc au cœur de l'activité de l'entreprise. En tant que potentiel de richesse par nature inaliénable, intangible et non reproductible instantanément, il procure un pouvoir économique important aux individus qui le contrôlent, principalement aux employés fondamentaux. La mission prioritaire du système de gouvernance d'entreprise est alors d'optimiser la distribution et la création de la valeur de la firme *via* la motivation des multiples porteurs de ressources critiques (Cézanne-Sintès, 2008). Dans ces conditions, d'une part, la firme est amenée à assurer l'alignement collectif des comportements individuels. L'enjeu est que chacune des parties abandonne ses ambitions personnelles en faveur d'un objectif supérieur, celui de l'organisation vue dans son ensemble, sans qu'aucune intervention extérieure ne soit nécessaire. D'autre part, le modèle de gouvernance d'entreprise entend assurer la co-spécialisation *ex post* des partenaires investissant en capital humain spécifique à la firme. En définitive, les réflexions doivent porter sur les mécanismes qui donnent à l'entreprise la possibilité d'inciter, de fidéliser, et d'enrichir ces partenaires pour qu'ils l'assurent en richesses indispensables à l'exploration et à l'exploitation de ses opportunités de croissance (Rajan et Zingales, 2000). Aussi, dans ces

firmes innovatrices, le pouvoir des actionnaires est-il remis en question (O’Sullivan, 2000 ; Krafft et Ravix, 2005). Le pouvoir juridique des fournisseurs de capital financier est largement entamé par le pouvoir réel des fournisseurs de capital humain (Cf. Tableau 2).

Tableau 2 : Gouvernance multi-ressources

	Gouvernance « multi-ressources »
Objectif principal	Maximisation de la valeur <i>par et pour</i> les multiples partenaires de la firme contrôlant ses ressources critiques
Problème	Distribution <i>et</i> création de la valeur
Solutions	Incitation, fidélisation et enrichissement des détenteurs de ressources critiques (matérielles et surtout immatérielles)
Outils de régulation	Récompenses monétaires et non monétaires, participation aux décisions opérationnelles et stratégiques, autonomie et responsabilisation, travail en équipe, <i>etc.</i>
Principales théories (auteurs)	- Théorie de la Ressource Critique (Rajan et Zingales, 2000 ; Zingales, 2000)

En revanche, ces travaux présentent certaines limites dont la principale est de ne pas envisager l’évolution quant à la prise de décision des modèles de gouvernance en fonction des éventuels changements des frontières légales de l’entité productive, notamment dans le cadre de FA d’entreprises.

2. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette recherche repose sur une démarche qualitative centrée sur l’étude d’un cas unique : le rapprochement stratégique réalisé dans le secteur des TIC entre les sociétés Médiamétrie et eStat en vue de la création d’une innovation technologique. La volonté de comprendre l’évolution des choix de gouvernance d’entreprise au cours d’un processus de rapprochement, évolution difficilement quantifiable, est propice à l’adoption d’une démarche qualitative. En effet, la méthode des cas permet une observation intense d’une situation dans son contexte (fusion dans le secteur des TIC) et offre une compréhension approfondie d’un phénomène spécifique (l’évolution quant aux choix des modes de gouvernance au sein de la nouvelle entité créée). Dans cette perspective, Depret et Hamdouch (2005) soulignent qu’une approche « renouvelée » de la gouvernance d’entreprise nécessite d’investir des voies d’investigation plus qualitatives que les méthodes de type économétrique.

Le cas Médiamétrie-eStat offre la possibilité d’étudier en temps réel le rapprochement de façon approfondie et les différents choix quant au mode de gouvernance au cours du

processus de rapprochement. Yin (2003) recommande le recours à un cas unique pour notamment confirmer une théorie existante. Dans cette perspective, le cas Médiamétrie-eStat permet d'enrichir la connaissance sur la gouvernance fondée sur les ressources critiques, jusque-là relativement peu exploitée dans la littérature de sciences économiques et de gestion. De même, il contribue au prolongement des approches de la gouvernance multi-ressources en rendant compte de la nécessité de considérer la dynamique de choix du modèle favorisant la création d'une innovation. Le cas choisi permet ainsi de découvrir de nouveaux éléments scientifiques, de rendre compte, d'analyser et de comprendre une situation spécifique et ainsi d'enrichir la connaissance.

La présentation du cas d'étude repose sur quatre principales sources d'information : 1.) une observation passive (153 journées d'observation sur 18 mois) ; 2.) une observation participante ; 3.) la conduite de 70 entretiens semi-directifs ; et enfin 4.) l'étude de nombreux documents. La collecte de données est détaillée dans le tableau ci-dessous (Cf. Tableau 3).

Tableau 3 : Collecte des données

1. Observation passive	2. Observation participante	3. Conduite d'entretiens	4. Collecte de documents
- 153 journées d'observation sur 18 mois Nous avons eu l'opportunité de bénéficier d'un bureau sur le site de la société eStat et il nous a été possible de nous y rendre autant de fois que nous le souhaitions (Compte tenu de certaines contraintes géographiques, nous n'avons pu nous rendre aussi souvent que nous l'aurions souhaité sur le site de Médiamétrie)	- Etablissement des Procès Verbaux (16 au total) du Comité de Direction (comprenant le directeur Général de Médiamétrie, le directeur technique, le directeur financier et le directeur commercial) - Participation aux Assemblée Générale (5 au total), regroupant les actionnaires de la société, les membres du Codir, les avocats d'affaire et le commissaire aux comptes	- 70 entretiens auprès de tous les acteurs de l'organisation Une première série d'entretiens nous a permis de nous familiariser avec le cas et d'identifier les objectifs de la fusion et ses différents modes de gouvernance Une seconde série d'entretiens conduite par la suite nous a permis de vérifier les prémisses de la recherche et de valider ces derniers auprès des acteurs Une troisième série d'entretien a consisté à soumettre aux acteurs les principaux résultats de la recherche	- Documents officiels de la fusion, article de presse, archives, etc. (au total, 373 documents ont été collectés) La recherche documentaire a facilité la compréhension (visant à reconstituer les événements) et la validation (en complément d'autres données recueillies)

La collecte a été conduite au cours de trois phases : une phase exploratoire, une phase approfondie et une phase de contrôle. Pour chacune de ces trois étapes du dispositif de recueil,

une série d'entretiens a été effectuée. Le tableau ci-dessous (Cf. Tableau 4) présente la liste des acteurs interviewés ainsi que l'objet des entretiens.

Tableau 4 : Récapitulatif des entretiens

1^{ère} série d'entretien (Etape exploratoire)			
Fonctions	Nombre d'entretiens		Objets des entretiens
	eStat.¹	MM²	
Fondateurs	2	1	Les premiers entretiens ont été menés auprès de tous les acteurs des deux entreprises afin de recouper les informations et augmenter la fiabilité des données (Yin, 1990). Les entretiens poursuivaient des objectifs multiples mis en évidence par les thèmes principaux suivants : - questions « factuelles » sur l'expérience professionnelles, rôles et fonctions du répondant (Demers, 2002) ; - identification de l'histoire, de la culture et du mode de gouvernance propre à chaque entité ; - questions générales sur la fusion : les objectifs, le déroulement des négociations, les principaux acteurs et changements induits et à venir, sur le processus de décision, les difficultés rencontrées, les actions envisagées, et leurs perceptions de la situation ; - questions générales sur la structuration de la nouvelle entreprise : le choix de la nouvelle structure, les enjeux, les raisons, les difficultés rencontrées ; - questions sur la mise en œuvre de la fusion et le fonctionnement de la nouvelle structure.
CODIR	2	2	
Equipe technique	4	5	
Commercial	2	3	
Financier	2	2	
Marketing	1	2	
Expert comptable	1	0	
Avocat	1	0	
Anciens collaborateurs	3	0	
Total (1)	18	15	
2^{ème} série d'entretien (Etape approfondie)			
Fonctions	Nombre d'entretiens		Objets des entretiens
	eStat	MM	
Fondateurs	2	1	Cette seconde série d'entretiens a permis de collecter les informations pour soulever toutes les questions en suspens identifiées durant la phase d'observation et la première série d'entretiens, et en même temps, interroger les acteurs sur les événements survenus depuis. Les thèmes abordés étaient plus précis : - explications et précisions quant aux événements clés survenus (changement de direction, des modes de coordination, de répartition du pouvoir, non transfert du savoir-faire technique) ; - les perceptions et sentiments des acteurs quant au non transfert des données Site et User ; - les conflits et intérêts des acteurs ; - les difficultés rencontrées et actions mises en œuvre depuis le début de la fusion.
CODIR	2	2	
Equipe technique	4	4	
Commercial	2	3	
Financier	1	1	
Marketing	0	1	
Directeur des opérations	2		
Total (2)	13	12	
3^{ème} série d'entretien (Etape de contrôle)			
Postes		Nbre	Durée
Membre du Codir et directeur commercial		1	3 heures
			Validation de la première chronologie

¹ Le nombre d'entretiens équivaut au nombre total de personnes dans l'entreprise eStat. Pour Médiamétrie, nous avons eu l'opportunité d'interviewer tous les acteurs appartenant à l'activité Internet de la société et ayant ainsi participé à la fusion avec eStat.

² MM : Médiamétrie

Membre du Codir et directeur technique	1	30 minutes	
Actionnaire	1	1 heures 30	
Directeur financier	1	2 heures 30	
Actionnaire et membre fondateur	1	2 heures	Validation de la deuxième chronologie
Actionnaire et membre fondateur	1	1 heures 30	
Directeur financier	2	2 heures 30	
Membre du Codir et directeur commercial	1	2 heures	Permet de valider auprès des acteurs principaux de la fusion les résultats de la recherche et de relancer la discussion sur des points importants tels que les raisons du changement du modèle de gouvernance, les conséquences et la mise en œuvre. Permet de recueillir à nouveau leurs interprétations quant au déroulement de la fusion
Directeur financier et administratif	2	2 heures et 1 heure 30	
Actionnaire et membre fondateur	1	1 heure 30	
Total (3)	12	20 heures 30	
Total (1) + (2) + (3)	70		

3. LA PRESENTATION ET ANALYSE DU CAS

Le modèle de gouvernance mis en œuvre par la nouvelle entité Médiamétrie-eStat ne peut être déterminé *a priori* dans la mesure où il a évolué en fonction des décisions stratégiques prises dans chacune des phases du processus de rapprochement. Son identification nécessite donc une analyse approfondie des données issues du terrain : est tout d’abord relatée l’histoire des entreprises avec l’objectif de la fusion, puis sont présentées les différentes phases ayant ponctué les choix relatifs aux modes de gouvernance de la nouvelle entité créée.

3.1. PRESENTATION DES SOCIETES ET DE L’OBJECTIF DU RAPPROCHEMENT

3.1.1 La société Médiamétrie

Médiamétrie est une PME (250 salariés) implantée à Paris possédant une notoriété forte et reconnue comme une “institution” sur le marché de la mesure d’audience des médias. Occupant déjà une position de leader, elle a pour objectif de s’imposer comme l’acteur de référence dans la mesure d’audience de tous les médias et de la fréquentation Internet sur le marché national. Médiamétrie est la seule sur le marché national à développer et commercialiser les produits issus de la technologie USER Centric (mesure basée sur l’utilisateur). Cependant, elle possède une faiblesse : elle maîtrise mal la technologie SITE (mesure basée sur le site Internet).

La société est née en 1985 de la volonté des pouvoirs publics. Cette période se caractérise par le passage du marché des medias publics à un marché de plus en plus ouvert aux médias privés. Dans cette optique, l'Etat lance un appel d'offre dans le but de créer une société indépendante, qui puisse apporter à tous les acteurs, anciens et nouveaux, des informations communes de qualité auxquelles ils puissent tous se référer, pour évaluer leurs performances propres et leurs performances comparées. L'appel d'offre fut remporté par le Président Directeur Général de l'entreprise Médiamétrie. Elle est ainsi une société née de la volonté des pouvoirs publics. Sa structure juridique et capitalistique a été conçue en fonction de cette vocation. Il fut décidé d'associer au fonctionnement et au capital de Médiamétrie, toutes les entreprises qui avaient pour vocation d'utiliser l'outil. Ses actionnaires se répartissent en trois grandes familles : les télévisions (35%), les publicitaires et annonceurs (35%), les autres (30%) étant principalement les stations de radio. Ce sont donc les professionnels qui, sur la base des propositions de Médiamétrie, décident des évolutions des outils et des services à leur disposition. Les dirigeants sont tous salariés de la société et leur comportement est discipliné par le système d'autorité fort mis en place au sein de l'entreprise.

La fusion avec eStat concerne exclusivement la partie Internet de Médiamétrie, composée de : cinq techniciens, trois commerciaux, un financier et deux personnes chargées du marketing. Cette équipe est managée par un directeur technique, un directeur commercial, un directeur financier et le Président Directeur Général de Médiamétrie (toutes activités confondues). En réalité, si un certain degré de concertation, de consensus et de coopération est autorisé, les équipes ont toutefois peu d'autonomie et sont fortement encadrées et contrôlées de manière permanente. Ce contrôle est d'autant plus nécessaire que Médiamétrie privilégie la mise en place et le respect de procédures et de normes qualité dans une organisation très hiérarchisée. Il existe de ce fait une séparation claire entre le travail opérationnel et le travail fonctionnel qui prépare, coordonne et surveille. De plus, les mécanismes de compensation sont incitatifs : une partie de la rémunération est fixée selon un système de primes à l'objectif. Le style de management de la société repose ainsi sur des objectifs précis encadrés par un système d'incitation et de contrôle destinés à orienter le comportement des dirigeants et salariés. Selon le Directeur technique de Médiamétrie « *notre objectif est d'apporter de la valeur à nos actionnaires* ». De fait, la politique stratégique de la société s'en fait nettement ressentir, comme l'explique un des dirigeants de la société : « *La priorité est de sécuriser l'entreprise [...]. Il faut d'abord s'assurer que nos produits satisfassent techniquement nos clients !* »

(sous-entendu actionnaires). Le tableau présenté ci-après explicite le mode de gouvernance de la société Médiamétrie (Cf. Tableau 5).

Tableau 5 : Mode de gouvernance de Médiamétrie avant la fusion

GOUVERNANCE DE LA SOCIETE MEDIAMETRIE (activité Internet)	
3 niveaux décisionnels	<i>PDG</i> : Mme Jacqueline Aglietta (non actionnaire) <i>Equipe de direction</i> : un directeur technique, un directeur commercial et un directeur financier <i>Actionnaires</i> : sont aussi les principaux clients (TF1, M6, etc.)
Système de contrôle	- Fermeté des décisions - Respect de nombreuses procédures - Management autocratique - Préparation importante des réunions (ordre du jour, mise en place de nombreux documents, <i>reporting</i>, etc.)
Structure du pouvoir Management des équipes	- Système d'autorité formelle - Dirigeants sont des salariés - Très formalisée et standardisée - Faible autonomie accordée aux équipes - Accorde une très grande importance à la stabilité interne et au respect du règlement - Le statut du salarié au sein de la société est très important - Nécessité d'établir de nombreux budgets, de planifier, de coordonner

3.1.2 La société eStat

eStat est une start-up établie à Sophia-Antipolis, qui a pour activité de produire de la mesure de fréquentation des sites Web. eStat développe et commercialise les produits basés sur la technologie SITE Centric mais ne dispose pas de la technologie USER Centric. Elle est reconnue sur le marché comme une entreprise experte dans la technologie SITE. Pourtant, malgré la maîtrise de cette compétence spécifique, sa situation financière est préoccupante. Les deux dirigeants-fondateurs de eStat sont aussi les actionnaires principaux. Ils détiennent chacun 40% des parts de la société. La société eStat détient une particularité : la majorité des salariés possède une partie du capital de la société.

L'équipe de management est constituée des deux co-fondateurs et principaux actionnaires, un directeur technique, un directeur commercial et un directeur administratif et financier. L'équipe opérationnelle est composée de : quatre techniciens, deux commerciaux, un financier et une personne chargée du marketing. Le management de eStat est marqué par le charisme et le dynamisme de ses deux co-fondateurs. Les talents de ces deux entrepreneurs constituent même les ressources critiques de la start-up, c'est-à-dire qu'ils constituent une source de valeur très importante et/ou que l'on peut difficilement remplacer. Les employés et les dirigeants de la petite entreprise ont une confiance sans faille envers ces entrepreneurs. Par

exemple, le personnel a accepté de prendre le risque de renoncer à la stabilité que pouvait leur apporter une grande société comme France Telecom en janvier 2002 lorsqu'eStat décide de devenir une firme indépendante. Par ailleurs, la relation d'autorité développée au sein de la start-up est plutôt informelle, résultat de la complémentarité des partenaires autour des compétences critiques des deux co-fondateurs. L'organisation du travail est fondée sur le travail en équipe et la coopération sur la base d'un savoir-faire spécifique concernant le pôle technique. eStat privilégie un système organisationnel motivant fondé sur la flexibilité et la réactivité. Sa culture est fortement technologique et dotée d'une forte cohésion. Les acteurs partagent une histoire et manifestent des pratiques de travail collectives et soudées. Le tableau ci-dessous (Cf. Tableau 6), explicite ce mode de gouvernance au sein de eStat.

Tableau 6 : Mode de gouvernance de eStat avant la fusion

GOVERNANCE DE ESTAT	
1 niveau décisionnel	- Les actionnaires sont aussi salariés, les décisions sont prises de manière concertée
Système de contrôle	- Absence de formalisme - Management consultatif
Management des équipes	- Système d'autorité informelle - Absence de planification - Privilégier la flexibilité et la réactivité - Croyances des dirigeants dans le dynamisme de la société et leur capacité à innover - Acteurs fortement impliqués et motivés - Forte autonomie accordée aux équipes - Pas de réelle hiérarchie et organisation - Acteurs évalués sur leurs résultats - Volonté de valoriser le personnel

L'objectif de l'entreprise est d'assurer sa pérennité dans un contexte où tous les acteurs de la société sont aussi actionnaires, ce qui les incite à ne pas mettre en péril la valeur conjointement créée avec les co-fondateurs de la start-up.

3.1.3 L'objectif du rapprochement

Les dirigeants des sociétés Médiamétrie et eStat identifient les mêmes priorités stratégiques et partagent une vision commune de l'avenir : devenir leader du marché par la création d'une innovation conjointe. Médiamétrie souhaite bénéficier du savoir-faire et de la technologie de eStat car son outil basé sur la technologie SITE est remis en cause par les entreprises clientes. Un enjeu majeur de la fusion est donc d'assurer à Médiamétrie l'optimisation de son produit

SITE. Toutefois, l'objectif prioritaire est de proposer au marché une innovation technologique née du rapprochement et de la combinaison des compétences et savoir-faire spécifiques de eStat (maîtrise parfaite de la technologie SITE) et de Médiamétrie (maîtrise de la technologie USER). La fusion représente pour les deux entités une réelle opportunité d'obtenir des ressources non disponibles sur le marché pouvant être combinées à des fins de création de valeur et d'avance concurrentielle.

3.2. PREMIERE PHASE DE LA FUSION

Au cours du mois d'avril 2003, Médiamétrie a recours à une société d'audit, afin d'interroger les équipes opérationnelles de eStat sur la gestion de leur société, sa situation financière, son portefeuille clients et sur la fiabilité de sa technologie. Les négociateurs de Médiamétrie (directeur commercial et directeur technique) sont rapidement rassurés, car la situation de la société eStat est bien conforme à la description des deux co-fondateurs. Cependant, avant d'aller plus en avant dans les négociations, le directeur technique de Médiamétrie doit présenter son projet de rapprochement devant ses actionnaires. Rassuré et confiant quant à la réussite du projet, il met en avant cinq arguments majeurs qui vont remporter à l'unanimité l'adhésion des actionnaires : l'historique des deux co-fondateurs de eStat, la transparence quant aux informations confidentielles communiquées, la bonne gestion de la société, la qualité de leur technologie SITE, et enfin la volonté commune de créer une innovation technologique permise par la fusion des données SITE et USER. Début juin 2003, le Conseil d'Administration de Médiamétrie approuve la poursuite des négociations avec eStat. Les négociations officielles entre les parties peuvent alors commencer.

Le 11 septembre 2003, les actionnaires se réunissent pour décréter l'existence juridique de la société. Ils optent pour un mode de rapprochement 50/50, mettant en lumière un partage équitable du pouvoir et du contrôle en réponse à une volonté de collaboration et de coopération des deux entités anciennement distinctes. Les organes de contrôle et de décision sont détenus par un Comité de direction (CODIR) « *double face* » : les décisions sont prises paritairement. Les membres de ce CODIR sont : le directeur technique et le directeur commercial de eStat et le directeur technique et le directeur commercial de Médiamétrie. Ces derniers doivent rendre des comptes et suivre les décisions stratégiques prises en Assemblée Générale, où tous les actionnaires sont présents. Il n'existe donc pas (du moins en apparence) de relations acquéreurs/cibles, comme analysées dans les visions traditionnelles de

gouvernance d'entreprise, de type relation principal-agent. Le tableau ci-dessous (Cf. Tableau 7) détaille le montage juridique de la fusion, et l'organisation et la structure de propriété de la nouvelle société suite à la fusion.

Tableau 7 : Modalités de rapprochement et fonctionnement de Médiamétrie-eStat

MODE DE RAPPROCHEMENT	
Fusion entre l'activité Internet de MEDIAMETRIE (représente un service de 15 personnes au sein d'une société composée de 250 salariés) et la start-up ESTAT par création d'une société nouvelle nommée MEDIAMETRIE-ESTAT	
SOCIETE APORTEUSE : MEDIAMETRIE	
La prise de participation de MEDIAMETRIE dans le capital de ESTAT s'est effectuée par : - un apport pur et simple de fonds de commerce : apport de l'activité Internet de MEDIAMETRIE (clientèle attachée à la branche Internet, matériel informatique dépendant du fonds de commerce et la marque MEDIAMETRIE) - un apport en compte courant : MEDIAMETRIE a effectué un apport en compte courant d'associé	
SOCIETE BENEFICIAIRE : ESTAT	
Rémunération de l'apport par ESTAT : augmentation du capital social par émission de nouvelles actions	
CREATION D'UNE NOUVELLE SOCIETE : MEDIAMETRIE-ESTAT	
Le Commissaire aux apports a conclu que la valeur des apports de MEDIAMETRIE n'a pas été surévaluée et que l'actif apporté est « <i>au moins égal au montant de l'augmentation de capital</i> » de ESTAT Composition du capital de MEDIAMETRIE-ESTAT : 50% des actions sont détenues par les actionnaires de ESTAT et 50% détenues par MEDIAMETRIE	
GOUVERNANCE DE LA SOCIETE MEDIAMETRIE-ESTAT	
Statut	Société par Actions Simplifiées
Activité	Création, développement et commercialisation d'outils de mesure d'audience sur Internet
2 niveaux décisionnels	Le Comité de Direction : - 2 membres de ESTAT (Directeur technique et Directeur commercial) - 2 membres de MEDIAMETRIE (Directeur technique et Directeur commercial) Le CODIR réalisent les orientations stratégiques définies par les actionnaires et assure collégialement la gestion de la société L'assemblée des actionnaires : - 50% détenus par les deux co-fondateurs de eStat (actionnaires principaux) et les salariés de eStat - 50% détenus par les clients de Médiamétrie (TF1, M6, etc.) Les actionnaires constatent la réalisation globale des objectifs (pour la période allant du 1^{er} juillet au 30 juin) à la majorité de 50% représentant le capital
Développement technologique attendu	Création d'une innovation : fusion de la technologie USER (détenue par MEDIAMETRIE) avec la technologie SITE, en vue de créer une mesure d'audience unique.

L'analyse des six premiers mois d'intégration montre qu'aucun avancement concernant le développement de l'innovation SITE+USER n'a été constaté. Aussi, cette première phase se caractérise-t-elle par une absence de définition précise des rôles de chacun, une absence d'outils permettant de suivre, de contrôler les projets et de communiquer. Situé à des distances géographiques importantes, chaque groupe d'acteurs a pris des décisions et opéré des manipulations sans avertir l'équipe située sur l'autre site. De ce fait, la situation devient vite ingérable et les conflits entre les membres du Codir se multiplient. Les acteurs ne s'entendent plus sur la définition de leurs priorités stratégiques et les conflits sont de plus en

plus récurrents. Les retards quant au développement technologique « SITE + USER » sont aussi expliqués par la mauvaise gestion et organisation de la société.

- « Il y a un manque d'organisation et d'encadrement certain. Les projets attendus n'ont pas été réalisés, et les relations entre les membres du CODIR sont de plus en plus tendues. Nous allons dans tous les sens : les projets définis comme prioritaires lors du lancement de la fusion sont écartés, et ne sont plus maintenant jugés stratégiques » (Membre CODIR).
- « Le projet SITE + USER décrit tout ce qui ne va pas dans la société : l'existence d'intérêts partagés, des champs d'actions complètement différents et désordonnés et toujours un manque d'encadrement » (Membre CODIR).
- « Les responsabilités et les modes de contrôle n'ont pas été à mon sens assez clarifiés. Toutes ces difficultés se répercutent sur le climat social » (Membre CODIR).

Face aux conflits permanents entre les membres du CODIR et les actionnaires, les opérationnels sont déstabilisés et perdent confiance dans les actions de la direction. Les divergences culturelles fortes au niveau des cadres dirigeants, ont pour conséquence d'entraîner des troubles organisationnels au niveau des équipes opérationnelles. Un sentiment de confusion se fait nettement ressentir.

- « Il y a un trouble au niveau de la direction. Au sein de MEDIAMETRIE-ESTAT, il existe deux directions et deux actionnaires différents. Cela sème un trouble total ». (Membre équipe technique sur Sophia).

Les membres du CODIR n'arrivent pas à s'accorder sur le mode de fonctionnement de la société (la gestion des ressources humaines, les procédures de recrutement, la fixation des primes...). Selon un des fondateurs de eStat : « Ils ont des règles trop strictes et ne sont pas capables de prendre des décisions. Ils ont une organisation beaucoup trop pyramidale ! ». En tant qu'acteur de référence de la mesure de fréquentation dans le secteur de la télévision et de la radio, Médiamétrie cherche à protéger et à préserver son mode de fonctionnement, afin de rester indépendant. Médiamétrie est une grande structure, possédant de nombreux niveaux hiérarchiques. Le statut dans la société du salarié et son niveau hiérarchique occupent une place importante. A la différence, au sein de eStat, il n'existe aucune réelle hiérarchie. Ils sont très autonomes et responsables d'un même projet, et surtout, sont actionnaires de la société.

- « Le rapprochement de culture n'est pas possible, pour la simple et bonne raison que chez MEDIAMETRIE se sont tous des salariés, alors que chez ESTAT, nous sommes tous actionnaires. Nous n'avons pas les mêmes méthodes de travail. Nous engageons notre propre argent, et il nous arrive de ne pas nous payer pendant des mois. Alors que pour MEDIAMETRIE, le salaire tombe tous les mois, même s'il y a la peur du licenciement. Toute la difficulté est de faire coexister ces deux mondes ». (Cadre ESTAT).

Néanmoins, après six mois d'intégration, si Médiamétrie n'est pas en mesure de maîtriser la technologie de eStat, il n'en reste pas moins qu'elle perçoit les profits de la commercialisation des produits SITE développés et commercialisés par eStat. Ces produits sont issus de la nouvelle entreprise intégrée au détriment de eStat qui était pourtant la seule à maîtriser les compétences technologiques.

3.3. DEUXIEME PHASE DE LA FUSION

En mars 2004, le PDG de Médiamétrie, les deux principaux actionnaires de eStat (les deux co-fondateurs), l'ancien directeur financier de eStat et les membres du CODIR se réunissent à Paris, afin de faire ensemble, le point de la situation. Cette réunion est encadrée par deux consultants externes. A l'issue de cette journée, les hauts dirigeants réussissent ensemble à identifier toutes les difficultés et les raisons des conflits. Ces derniers s'engagent à prendre les dispositions nécessaires pour faciliter le fonctionnement de la société. L'intervention de consultants a eu le mérite de réunir autour d'une même table les principaux actionnaires et membre du CODIR. Cette rencontre a permis d'identifier une situation compliquée et de proposer des plans d'actions visant à favoriser le travail en commun.

En dépit des efforts de chacun, deux mois après cette rencontre, aucune avancée tangible ne peut être constatée. Les relations entre les actionnaires et membres du CODIR s'aggravent au cours du temps, et plus aucune discussion n'est possible. Chacune des parties semblent « agacée » par le comportement de l'autre, et une frustration importante chez les membres se fait ressentir. Chacun veut garder la maîtrise de ses outils, de sa technique et veut imposer sa façon de fonctionner.

Le 15 juin 2004, lors de l'Assemblée Générale des actionnaires, ces derniers constatent que le chiffre d'affaires de la société a nettement progressé, ainsi que le nombre de nouveaux clients. Cependant, ils constatent aussi un certain nombre de contre-performances :

- la non réalisation du rapprochement des données SITE et USER, pourtant considéré comme prioritaire ;
- l'absence de prise de décision concernant le pôle technique ;
- et l'absence de prise de décision stratégique.

L'absence d'entente entre les membres du Codir et les actionnaires empêche toutes prises de

décision et contraint le nouvel ensemble à évoluer. Face à ce constat et aux conflits récurrents, les actionnaires s'accordent pour reconnaître que Médiamétrie-eStat a besoin d'une unité de commandement.

- *« Le problème principal est que la société est à 50-50. Cette entreprise ne possède pas de réel pouvoir homogène. Nous n'aurions pas eu ces problèmes dans une société avec un pouvoir plus clair. Lorsqu'une seule entreprise a le pouvoir, c'est elle seule qui est en mesure de décider et de trancher. Cela nous permettrait de sortir de cette zone de non décision »* (Membre CODIR)

En juin 2004, la décision est votée à l'unanimité en Assemblée Générale d'attribuer la gestion de la société Médiamétrie-eStat uniquement aux acteurs de Médiamétrie. *« Le Président du Comité de Direction est désigné par Médiamétrie. Il dispose d'une voix, mais en cas de partage des voix au sein du Comité de Direction, sa voix est prépondérante »*. Ce Président est recruté en externe par Médiamétrie. Ce dernier a un profil très financier.

Après sept mois, les actionnaires de Médiamétrie-eStat se réunissent et dressent le bilan de cette situation. D'une part, eStat ne prend plus part aux décisions lors des Codir. D'autre part, Médiamétrie a pu légitimement imposer ses valeurs et ses règles au niveau du mode de fonctionnement. En effet, Médiamétrie, désireuse *« d'industrialiser »* la nouvelle société, impose très rapidement son mode d'organisation et de gouvernance strict et disciplinant au sein de la nouvelle entité. Le directeur des opérations, nouveau Président du Codir, est recruté et délégué par Médiamétrie sur le site de Sophia. Il possède une voie prépondérante et a toute légitimité pour trancher les décisions du Codir, en cas de blocage. Cependant, cette façon de procéder est mal perçue par les acteurs de eStat :

- *« Ils veulent nous inculquer leurs valeurs, contrôler très strictement les budgets, à tout prix rentabiliser ! Mais cette stratégie n'est pas forcément viable pour une petite société comme la nôtre, hautement technologique »* (Membre Codir et ancien eStat).

Le tableau ci-après (Cf. Tableau 8) rend compte du mode de gouvernance à l'œuvre durant cette deuxième phase.

Tableau 8 : Mode de gouvernance en phase 2

Gouvernance de Médiamétrie-eStat en phase 2		
3 niveaux décisionnels	Le Comité de Direction : - 2 membres de ESTAT (Directeur technique et Directeur commercial) - 2 membres de MEDIAMETRIE (Directeur technique et Directeur commercial) La présidence: - 1 Président du Codir (acteur externe recruté par Médiamétrie). Il dispose d'une voix prépondérante L'assemblée des actionnaires : - 50% détenus par les deux co-fondateurs de eStat et les salariés de eStat - 50% détenus par les clients de Médiamétrie (TF1, M6, etc.) Toutefois, ils détiennent une voix supplémentaire et ont ainsi le pouvoir de trancher les décisions (via notamment le Président du Codir).	
Système de contrôle	⇒ Médiamétrie impose de nombreuses procédures ⇒ Mise en place de nombreux documents : reporting financier, commercial, etc. ⇒ Fréquence des réunions plus importante : organisées chaque mois pour évaluer l'atteinte des objectifs	« Nous avons défini un règlement intérieur afin de dicter et encadrer le comportement des équipes et surtout, limiter les dépenses » (Membre CODIR Médiamétrie) « Nous n'arrivons plus à avancer avec toute cette « paperasse ! ». Quand je n'ai pas de reporting à remplir, je dois envoyer un mail pour faire mon compte rendu des visites commerciales ou préparer l'ordre du jour de la prochaine réunion ! » (Membre CODIR eStat et Directeur Commercial)
Management des équipes	⇒ Très formalisée et standardisée ⇒ Faible autonomie accordée aux équipes ⇒ Etablissement de nombreux budgets ⇒ Contrôle très strict des dépenses ⇒ Communication s'opère essentiellement par écrit ⇒ Style de management autoritaire : la direction dicte les règles sans concertation des opérationnels	« Quand je demande des informations à un des techniciens de Médiamétrie, il envoie un mail de dix pages à toute sa hiérarchie, sauf à moi ! [...] » (Directeur technique eStat) « Ils nous imposent de communiquer par mail, afin d'avoir une traçabilité. C'est la technique de couverture du parapluie ! Mais à côté de cela, même s'il y a trois fois plus de réunions, aucun compte rendu n'est communiqué ! » (Commercial eStat) « Maintenant, il nous faut absolument rentabiliser ! C'est une priorité pour justifier l'opération de fusion devant nos actionnaires ! » (Membre CODIR Médiamétrie)

Les conflits liés aux divergences d'intérêts et d'objectifs persistent. En outre, la situation est toujours assombrie par le non-rapprochement des données SITE Centric et USER Centric.

3.4. TROISIEME PHASE DE LA FUSION

Les propriétaires de Médiamétrie-eStat prennent conscience manifestent mutuellement leur besoin de continuer à collaborer. Sans la coopération de eStat, Médiamétrie est incapable de préserver durablement son image de marque et prend ainsi le risque de ne pas atteindre son objectif de rentabilité et de devenir l'acteur de référence. De leur côté, les acteurs de eStat reconnaissent la nécessité de continuer à s'investir dans le rapprochement puisqu'en dépend la survie de leurs équipes opérationnelles.

Au Codir de janvier 2005, le projet de rapprochement des données SITE Centric et USER Centric est présenté à l'ordre du jour comme « *un avantage concurrentiel de taille* ». A l'issue de ce Codir, les deux actionnaires et co-fondateurs de eStat multiplient les réunions avec le PDG de Médiamétrie, afin de se coordonner sur l'organisation et la stratégie de Médiamétrie-eStat. Ils conviennent d'une modification de l'organisation et notamment sur un partage clair des responsabilités : le site de Sophia se charge des développements techniques, et Médiamétrie coordonne et définit les actions prioritaires.

A la suite de cette réunion, différents points sont présentés à l'ensemble des équipes de Médiamétrie-eStat. A cette réunion en mars 2005, sont présents les actionnaires de Médiamétrie-eStat, le PDG de Médiamétrie, et toutes les équipes situées sur Paris et Sophia-Antipolis. Le PDG de Médiamétrie fait le point de la situation et explique aux équipes les projets d'avenir de la société ainsi que la nouvelle gestion et structuration de la société. Les points suivants sont présentés :

- Création d'un Comité de Surveillance fixant les objectifs de la société supérieurs à trois mois. Ce dernier est composé des deux co-fondateurs de eStat, et du PDG de Médiamétrie ;
- le service commercial et le service marketing devraient être délocalisés sur Paris. Le service technique reste en place sur le site de Sophia-Antipolis ;
- la volonté que le site de Sophia-Antipolis (ancien eStat) travaille de façon autonome ;
- la stratégie et les objectifs de Médiamétrie-eStat : augmenter le portefeuille clients, réaliser l'innovation « SITE + USER », valoriser la société Médiamétrie-eStat et faire du site de Sophia un pôle de R&D technologique;
- la composition du nouveau Codir : le directeur technique, administratif et commercial. Il va fonctionner de façon autonome. Il devra faire un compte rendu aux actionnaires de la société ;
- un membre de eStat et un membre de Médiamétrie sont désignés comme chefs de projet et les budgets en Recherche et Développement sont votés à l'unanimité.

A l'issue de ce Comité, un processus d'acquisition et d'accumulation des compétences est ainsi mis en route avec notamment la création de chefs de projet. Les deux partenaires travaillent sur la mise en commun des technologies SITE et USER. Chaque semaine les équipes projets se réunissent sur l'un des deux sites (eStat ou Médiamétrie) pour collaborer sur l'évolution de l'outil. Par ailleurs, Médiamétrie et eStat se voient confier des activités correspondant à leurs pôles de compétences : le premier a en charge la gestion de la société

(en plus des activités commerciales et marketing) et eStat a la responsabilité des développements techniques et technologiques (Cf. Tableau 9).

Tableau 9 : Gouvernance de Médiamétrie-eStat en phase 3

Gouvernance de Médiamétrie-eStat en phase 3		
création d'équipes projets + 3 niveaux décisionnels	Equipes projets : - 2 chefs projets (un directeur commercial de ESTAT et recrutement externe d'un ancien dirigeant) doivent rendre des comptes devant le CODIR - Création d'équipes projets Le Comité de Direction : - 1 membre de ESTAT (directeur technique) - 2 membres de MEDIAMETRIE (directeur commercial et directeur financier) Le Comité de surveillance : fixe les objectifs stratégiques > à 3 mois L'assemblée des actionnaires : - 50% détenus par les deux co-fondateurs de eStat et les salariés de eStat - 50% détenus par les clients de Médiamétrie (TF1, M6, etc.)	
Système de contrôle	⇒ Redéfinition du système de contrôle plus concerté ⇒ Création d'équipes projets autonomes ⇒ Plus forte concertation entre la direction et les opérationnels ⇒ Préparation collective des réunions (dispositifs d'ordre du jour, de reporting, etc.) Organisation par équipes projet - Mise en place d'un système de veille - Communication de l'avancement et des difficultés du projet à l'aide de tableaux de bord - Recrutement d'anciens dirigeants (expérience managériale et ouverture d'esprit)	« Nous nous sommes concertés sur la création d'un Comité de Surveillance qui fixe les objectifs stratégiques supérieur à trois mois. Cela nous est apparu plus que nécessaire pour fixer les grandes lignes stratégiques et surtout, faire avancer rapidement les projets. Les décisions prises sont transmises au CODIR, qui les met en application, après concertation des responsables projet » (Membre CODIR) « Les projets sont très clairement planifiés mais aussi la réalisation s'opère de manière très concertée : chacun participe à sa conception, sa production et enfin, sa commercialisation. En travaillant ainsi, nous pouvons manifester notre valeur ajoutée » (Nouveau membre responsable projet, ancien commercial ESTAT)
Management des équipes	- Evaluation aux résultats - Communication de l'avancement et des difficultés du projet à l'aide de tableaux de bord - Meilleure communication interne, plus conviviale - Recrutement d'anciens dirigeants (expérience managériale et ouverture d'esprit)	« La rémunération se fait maintenant essentiellement à l'atteinte des objectifs mais aussi en fonction des résultats de l'entreprise. Ainsi, on se sent impliqués et responsable de son succès. Surtout, on en perçoit aussi les bénéfices ! » (Responsable équipe projet, ancien eStat) « Le fait de travailler en équipe permet maintenant des discussions plus franches et plus directs. On avance enfin dans le boulot ! » (Membre CODIR, eStat)

Les objectifs dominants de ce mode de gouvernance sont de valoriser la société à partir de ses ressources critiques, faire de la nouvelle société un pôle « high Tech » et le développement de nouvelles technologies et la satisfaction des client. Après quelques mois d'interaction, les résultats sont très encourageants et donnent lieu à la création « partielle » d'une nouvelle base

de données, présentant des avantages indéniables en matière de traitement et d'analyse de mesures d'audience.

- « *L'annonce au marché d'une future mesure d'audience radio a eu un vrai succès. Aussi, l'offre « e-commerce », qui permet à nos clients d'être informés en temps réel de leur mesure d'audience via leur téléphone portable, fonctionne très bien !* » (Membre CODIR).

4. DISCUSSION : L'EVOLUTION DES MODELES DE GOUVERNANCE

4.1. IDENTIFICATION DES MODELES DE GOUVERNANCE EN PRESENCE

D'une part, l'histoire de la société Médiamétrie nous amène à penser que l'objectif de l'entreprise est d'optimiser la création de richesses de ses propriétaires. Supportant seuls le risque financier inhérent à l'activité de l'entreprise, ils s'attendent à s'approprier le profit de l'exercice (Fama, 1980). Sur cette base, le souhait d'un alignement des intérêts des agents, principalement des dirigeants-salariés, sur ceux des actionnaires se manifeste de sorte à optimiser la valeur patrimoniale (Jensen et Meckling, 1976). Ainsi, même si l'entreprise ne développe pas un modèle de gouvernance disciplinaire poussé à l'extrême, son organisation managériale, son mode de fonctionnement et la primauté de l'intérêt des clients-actionnaires, nous incitent à qualifier la gouvernance de Médiamétrie d'actionnariale.

D'autre part, les données de eStat nous force à penser que son modèle de gouvernance est stratégique fondé sur les ressources critiques. En effet, la taille de l'entreprise, la nature immatérielle et non-transférable de sa ressource critique (*i.e.* le talent des deux co-fondateurs) ainsi que l'organisation du travail de type horizontale révèlent un modèle de gouvernance axé sur la coordination des actifs humains co-spécifiques (Rajan et Zingales, 2000).

4.2. PREMIERE PHASE : CO-EXISTENCE DES MODELES ACTIONNARIAL ET DE CELUI FONDE SUR LES RESSOURCES CRITIQUES

Médiamétrie-eStat cherche à maintenir la culture et une autonomie de gestion entre les deux partenaires, ce qui marque une volonté de maintenir séparés les systèmes d'organisation. Or, la préservation des spécificités individuelles est incompatible avec un modèle de gouvernance viable puisque les règles et instruments de gouvernance ne peuvent pas être appliqués de la même façon lorsque les méthodes de production et la division du travail notamment sont

hétérogènes. En outre, l'absence de transfert de personnel et la sauvegarde des deux sites de production ne permet qu'un transfert limité de compétences technologiques. Par conséquent, la conservation des spécificités des actifs, notamment humains, a ralenti le processus favorisant les complémentarités et a freiné l'intégration. L'accès aux différentes ressources critiques aurait été nécessaire en vue de la réalisation de dépendances mutuelles valorisables (Rajan et Zingales, 2000). Cet accès aurait également permis d'éviter le comportement opportuniste de Médiamétrie qui s'est illustré par l'expropriation d'une partie du surplus joint (Klein et *al.*, 1978) alors que seule eStat maîtrisait les compétences technologiques requises (technologie SITE). Finalement, la gouvernance d'entreprise adoptée lors de cette première phase a eu l'effet inverse de celui souhaité par les approches traditionnelles : il a multiplié les conflits d'intérêts plutôt que de les éviter.

4.3. DEUXIEME PHASE : L'APPROCHE ACTIONNARIALE COMME MODELE IMPOSE DE GOUVERNANCE

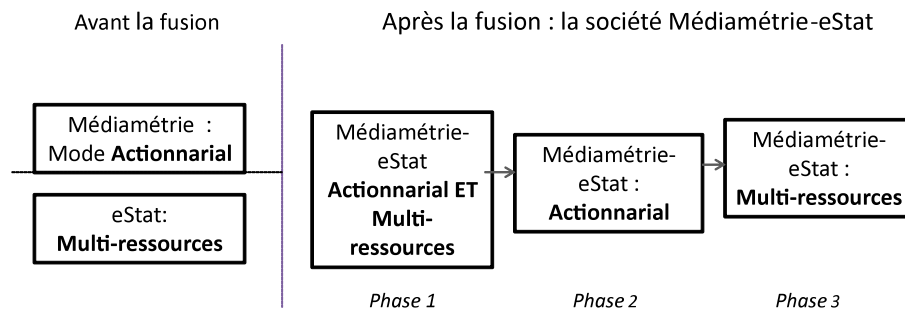
Cette phase se caractérise par le passage du maintien de deux types de gouvernance très hétérogènes à une gouvernance d'entreprise unifiée dans laquelle les actionnaires de Médiamétrie prennent les décisions conformes à leurs propres intérêts. Médiamétrie modèle le nouvel ensemble selon ses principes disciplinants de fonctionnement. En définitive, à ce stade du rapprochement, la société Médiamétrie-eStat fonctionne sur la base d'un ensemble de contrats explicites dans une perspective d'alignement des intérêts sur ceux de Médiamétrie. Ainsi, la nouvelle entité se voit « gouvernée » par un modèle actionnarial dominant. La décision de s'orienter vers le modèle de gouvernance de Médiamétrie peut notamment s'expliquer par le fait que cette dernière a une confiance forte dans ses décisions et actions. En effet, son ancienneté, sa réputation (notoriété), son expérience managériale, ses succès antérieurs l'amènent à disposer d'une certaine légitimité pour orienter les règles de fonctionnement et d'organisation de la fusion. Une telle situation contribue ainsi à orienter les comportements autour de l'acceptation d'un mode unique de gouvernance à dominante actionnariale dans un recherche de stabilisation et d'optimisation (notamment pour des questions de rentabilité de l'opération).

4.4. TROISIEME PHASE : POUR UN MODELE DE GOUVERNANCE « STRATEGIQUE » FONDE SUR LES RESSOURCES CRITIQUES

Durant cette troisième phase, les acteurs s'entendent pour que l'innovation soit créée par la combinaison des "forces" des deux parties. On constate dès lors l'émergence d'un modèle de gouvernance fondé sur les ressources critiques entre une minorité porteuse d'initiatives et une majorité détentrice de l'autorité reconnaissant les ressources critiques de chacun. Ce modèle vise à encadrer l'invention de nouvelles opportunités productives. Le processus de création de valeur qui y est associé accorde ainsi une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement. C'est une conception plus dynamique et adaptative de la gouvernance d'entreprise qui s'impose en accordant une place significative à l'innovation et à la flexibilité. Elle succède au modèle actionnarial disciplinaire et statique de la phase précédente. Autrement dit, ce modèle de gouvernance est développé dans une entreprise par nature innovatrice dans laquelle les compétences de l'ensemble des partenaires et l'apprentissage organisationnel constituent les moteurs de la performance collective et de sa durabilité (O'Sullivan, 2000).

L'exploration des différentes formes de gouvernance durant les trois phases du rapprochement peut s'avérer créatrice de valeur : elle permet de trouver *in fine* le modèle le plus adapté à la génération de l'innovation et à la stabilité de la nouvelle organisation. Ainsi, en optant dans un premier temps, pour une préservation des modèles existants (actionnarial et fondé sur les ressources) puis pour la prévalence, dans un second temps, d'un modèle actionnarial unique, les dirigeants ont opéré par « tâtonnement ». Il semble que ce processus d'essais/erreurs ait orienté l'adoption, dans un troisième temps, du modèle le plus approprié à l'objectif de création de valeur par l'innovation, le modèle fondé sur les ressources. Le schéma 1 présenté ci-après rend compte des différents modes de gouvernance qui se sont succédés.

Figure 1 : Evolution des modes de gouvernance au sein de Médiamétrie eStat



Pour assurer le succès de l'innovation, les acteurs de Médiamétrie et de eStat doivent opérer nécessairement une mise en commun de leurs connaissances (maîtrise des connaissances techniques SITE et USER Centric en vue de créer la technologie USER+SITE). Cette dernière est facilitée par le modèle multi-ressources. En effet, ce modèle favorise un processus d'acquisition, d'accumulation, et de transfert de ressources critiques dans le cadre d'une dynamique d'apprentissage.

CONCLUSION : APPORTS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

L'étude a exploré le cas d'un rapprochement entre une entreprise basée sur un modèle de gouvernance « orienté actionnaire » (Médiamétrie) et une petite entreprise (eStat) régie par une gouvernance fondée sur ses ressources critiques, en vue de la création d'une innovation.

Le premier apport de cette recherche a été d'identifier au niveau empirique le modèle de gouvernance fondé sur les ressources critiques d'entreprise, jusque-là peu exploité dans la littérature de sciences économiques et de gestion.

Le deuxième apport de notre travail a été de mettre en évidence une approche dynamique des choix de gouvernance d'entreprise dans le cadre d'une fusion, jusque là inexplorée par les travaux dans le champ de la gouvernance d'entreprise. Nous avons montré que de la

préservation des modèles respectifs de gouvernance d'entreprise (actionnariale et stratégique/multi-ressources), l'entité fusionnée est passée d'un modèle purement actionnarial à un modèle fondé sur les ressources critiques favorable à la création d'une innovation.

Enfin, le troisième apport de cette étude est de rendre compte de la nécessité de considérer la dynamique à l'œuvre dans le choix du modèle de gouvernance, notamment lorsque la fusion porte sur des enjeux en matière d'innovations stratégiques. Selon cette perspective, la recherche proposée permet de révéler que la gouvernance d'entreprise a une influence déterminante sur la réussite, ou *a contrario* l'échec, du projet d'innovation dans le cas d'une opération de fusion. De telles conclusions montrent ainsi des perspectives nouvelles de recherche autour de l'articulation "fusions-acquisitions, gouvernance et innovation", laissant entrevoir des apports nouveaux en matière de gestion de la performance des entreprises lorsque ces dernières sont positionnées dans des environnements hautement technologiques et innovants.

Références

- Ayerbe, C. (2006), « Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion », *Revue Internationale P.M.E.*, 19, 1, 9634.
- Berle, A.A., Means, G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Harcourt, Brace and World, 1968, revised edition.
- Blair, M.M., Stout, L.A. (1999), A Team Production Theory of Corporate Law, *Virginia Law Review*, 85, 248-328.
- Bouglet, J. (2007), La Gouvernance cognitive : le cas des entreprises publiques, *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 2.
- Caby, J., Hirigoyen, G. (2005), *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, Economica, 3^{ème} édition, Paris.
- Cézanne-Sintès, C. (2008), *Capital humain spécifique, gouvernance et performance de l'entreprise : approche par la théorie moderne de la firme et étude empirique du cas français*, Thèse de doctorat ès Sciences Économiques, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Charreaux, G. (2002a), Variation sur le thème 'À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise', *Finance Contrôle Stratégie*, 5, 5-68.

- Charreaux, G. (2002b), L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives, *Revue Française de Gestion*, 141, 77-107.
- Charreaux, G., Desbrières, P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, 1, 57-88.
- Cohendet, P., Llerena, P. (1999), La conception de la firme comme processeur de connaissances, *Revue d'Économie Industrielle*, 88, 211-235.
- De Man, A.P., Duysters, G. (2005), Collaboration and Innovation: A Review of the Effects of Mergers, Acquisitions and Alliances on Innovation, *Technovation*, 25, 1377-1387.
- Depret, M-H., Hamdouch, A. (2005), Gouvernement d'entreprise et performance, in A. Finet (dir.), *Gouvernement d'entreprise, Enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck Université, 39-79.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Fama, E.F. (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, 88, 288-307.
- Fama, E.F., Jensen, M.C. (1983), Agency Problems and Residual Claims, *Journal of Law and Economics*, 26, 327-350.
- Freeman, R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman Press.
- Grandori, A., Kogut, B. (2002), Dialogue on Organization and Knowledge, *Organization Science*, 13, 224-232.
- Granstrand, O., Sjolander, S. (1990), The Acquisition of Technology and Small Firms by Large Firms, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 13, 367-386.
- Hill, C.W.L., Jones, T.M. (1992), Stakeholder-Agency Theory, *Journal of Management Studies*, 29, 131-154.
- Jensen, M.C. (2001), Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Control », *European Financial Management*, 7, 297-317.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Julien, P.A. (1995), « Globalisation de l'économie et PME », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 12, 58-72.
- Klein, B., Crawford, R.G., Alchian, A.A. (1978), Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- Kochan, T.A., Rubinstein, S.A. (2000), Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership, *Organization Science*, 11, 367-386.

- Krafft, J., Ravix, J-L. (2005), The Governance of Innovative Firms: an Evolutionary Perspective, *Economics of Innovation and New Technology*, 14, 125-147.
- Laffont, J-J., Martimort, D. (1997), The Firm as a Multicontract Organization, *Journal of Economics & Management Strategy*, 6, 201-234.
- Meier, O., Missonier, A. (2006), La gestion dynamique d'un processus d'innovation technologique dans le cadre d'une fusion, *Finance Contrôle Stratégie*, 9(1), 209-235.
- O'Sullivan, M. (2000), The Innovative Enterprise and Corporate Governance, *Cambridge Journal of Economics*, 24, 393-416.
- Paulré, B. (dir.) (2002). « Le rachat de start-up dans la haute technologie. Electronique, Pharmacie, Biotechnologies », Laboratoire M.A.T.I.S.S.E. – I.SY.S. *Innovation-SYstème-Stratégies*, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Rajan, R.G., Zingales, L.G. (1998), Power in a Theory of the Firm, *Quarterly Journal of Economics*, 113, 387-432.
- Rajan, R.G., Zingales, L.G. (2000), The Governance of the New Enterprise, in X. VIVES (dir.), *Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives*, Cambridge: Cambridge University Press, 201-227.
- Rubinstein, M. (2001), Gouvernement d'entreprise et innovation, *Revue d'Economie Financière*, 63, 5-23.
- Shleifer, A., Vishny, R.W. (1997), A Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, 52, 737-783.
- Tirole, J. (2001), Corporate Governance, *Econometrica*, 69, 1-35.
- Wang, H.C., He, J., Mahoney, J.T (2007), *Firm-specific Knowledge Resources and Competitive Advantage: The Roles of Economic- and Relationship-Based Employee Governance Mechanisms*, University of Illinois at Urbana-Champaign, Working Paper 07-0103.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Third Edition, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zingales, L.G. (2000), In Search of New Foundations, *Journal of Finance*, 55, 1623-1653.