



***LES DETERMINANTS «TRADITIONNELS»
DE LA PERFORMANCE DES CONSEILS
D'ADMINISTRATION ONT-IL ENCORE DU
SENS DANS LES PME ? : UNE ETUDE
EXPLORATOIRE DANS LE CONTEXTE
FRANÇAIS
BOARD EFFECTIVENESS IN SMES;
BEYOND USUAL SUSPECTS
DETERMINANTS. AN EXPLORATORY
STUDY IN THE FRENCH CONTEXT***

Lotfi KAROUI, Professeur, Groupe ESC Troyes, lotfi.karoui@groupe-esc-troyes.com
Wafa KHLIF, Maître de conférences agrégée, ISCAE, LIGUE, Université de Manouba,
Campus universitaire de Manouba 2016, +216 20 351 440, F. +216 71 602 404,
w.khlif@gmail.com

Coral INGLEBY, AUT, University of Auckland, New Zealand, coral.ingleby@aut.ac.nz

Résumé :

Soutenue par la théorie d'agence, la performance des conseils d'administration a largement été associée aux déterminants traditionnels (taille du conseil, indépendance des administrateurs et séparation des fonctions). Les théories cognitives apportent des arguments pouvant réfuter cette association. L'objectif de ce papier est de mettre en exergue l'existence d'autres types de variables impliquant la performance des CA avec un pouvoir explicatif plus important. En effet, sur un échantillon de 123 PME françaises, nous montrons que la performance du CA n'est pas tant reliée aux déterminants dits traditionnels mais plutôt à des composants relevant de variables de compétences des administrateurs ainsi que des modes de fonctionnement du CA.

Mots clés : conseil d'administration, performance, déterminants, PME françaises.

Abstract :

Supported by agency theory, boards of directors (BD) performance was largely associated with the traditional determinants called usual suspects (size, independence and duality). The cognitive theories bring arguments being able to refute this association. The aim of this paper is to put forward the existence of other types of variables implying the BD performance. Indeed, on a sample of 123 French SME, results show that this latter is not associated with usual suspect determinants but rather with variables concerned with administrators competences as well as the board management.

Keywords: Boards of Directors, performance, usual suspects determinants, French SME's.

INTRODUCTION

L'hégémonie des thèses et des hypothèses de la théorie de l'agence ainsi que la prégnance de la grande entreprise cotée, comme modèle quasi exclusif des questions de gouvernance, ont été à la base de la formation d'une myopie concernant l'étude des conseils d'administration (CA) (Carter et Lorsch, 2004). Cette myopie se prolonge et traduit une tendance dominante des recherches, centrée principalement sur la détermination des caractéristiques «idéales» quasi exclusivement démographiques des CA.

Les études sur la performance des CA se sont, en effet, multipliées autour de ce «postulat» en focalisant majoritairement sur deux concepts : l'indépendance des administrateurs (externes et/ou indépendants) et la séparation des fonctions (Président et Directeur Général). Les résultats s'en sont, d'ailleurs, bien ressentis : faibles, dispersés et, même pour certains auteurs, non concluants voire décevants (Daily et al. 1998 et 2002).

Le retour des PME comme terrain d'étude des CA s'est accéléré lors de cette dernière décennie et a mis en avant, timidement, l'existence d'autres variables déterminantes, souvent plus clairement significatives. En fait, les travaux des années 90 semblent s'inscrire dans la volonté d'ouvrir la «boîte noire» du CA et de comprendre ses éventuelles contributions dans des contextes différents de ceux de la grande entreprise américaine cotée.

Actuellement, on constate que le champ de la gouvernance des PME est en très fort développement (Heuvel et al. 2006 ; Huse, 2007) surtout que les PME ne sont plus appréhendées comme un modèle réduit et simplifié de la grande entreprise. Dans ce sens, leurs CA s'expriment à travers des configurations différentes et multiples, s'éloignant, ainsi, de la forme universelle tant recherchée par les pionniers dans ce domaine.

Paradoxalement, la diversité des cadres théoriques mobilisés par différents chercheurs n'a pas affecté la domination de la théorie de l'agence et celle du contrôle externe. Couplée avec une méthodologie privilégiant l'approche démographique pour inférer les caractéristiques du conseil (Pfeffer, 1972), cette domination a infléchi de façon notable tant l'approche de la performance du CA que celle de l'étude de ses caractéristiques les plus importantes. Ainsi, une représentation, nous semble-t-il, démesurée du rôle des administrateurs externes et/ou indépendant a été privilégiée dans un grand nombre d'études empiriques.

Les dernières études méta-analytiques, conduites par Dalton et Daily et leur équipe (Dalton et al. 1998 et 1999) sur les caractéristiques démographiques du CA et leur effet sur la performance de l'entreprise, ou plus récemment par Deutch (2005) sur les effets de l'origine externe des administrateurs et leurs effets, semblent remettre en cause les attentes sociales des administrateurs externes. Ces derniers, par leur simple présence au sein des CA, ne sauraient plus contribuer, ni à contrôler efficacement les dirigeants ni à affecter positivement la performance des entreprises. Ces résultats convergent avec les arguments de Baghat et Black (1997, 2008) dans leur critique de la thèse de l'indépendance et avec ceux de Mooney et Finkelstein (2003) quant aux postulats de ce qu'ils appellent l'approche «*Usuels suspects*».

La tentative d'ouvrir la boîte noire du CA implique la prise en considération d'autres variables ne relevant pas de sa structure. En effet, Forbes et Milliken (1999) suggèrent, suite notamment aux travaux de Demb et Neubauer (1992), principalement deux types de variables déterminantes de la performance du CA. Il s'agit, d'une part, des compétences et

connaissances disponibles au sein du CA, et d'autre part, du mode de fonctionnement de cet organe.

Le croisement de la littérature sur la gouvernance et de celle sur les élites managériales implique une réflexion plus approfondie sur les raisons de l'implication des administrateurs. La réflexion de Pettigrew (1992), poursuivie par Finkelstein et Hambrick (1996), s'intègre dans cette volonté croissante de percevoir le CA comme un organe dynamique et ne répondant pas à des stimuli démographiques. Ainsi, prolongeant les conclusions de Demb et Neubauer (1992) et de Carter et Lorsch (2004), nous avançons l'hypothèse selon laquelle la performance des CA n'est pas forcément influencée par les déterminants «classiques» de taille, d'indépendance et de séparation. Dans ce sens, les déterminants relatifs aux profils des administrateurs (connaissances et compétences collectives) ainsi qu'au fonctionnement du CA peuvent avoir plus d'effet sur la performance de ce dernier. Plus spécifiquement, l'objectif de ce papier est tester les effets de trois «blocs» de déterminants ; à savoir les profils des administrateurs, la structure du CA et son mode de fonctionnement sur sa performance.

Une enquête menée auprès de 123 PME françaises de 50 à 500 salariés apporte un éclairage sur les pratiques propres à ce type d'entreprises.

Le papier s'articule autour des deux sections. Dans un premier temps, nous discutons de la pertinence théorique de la supériorité des déterminants de fonctionnement et de profil sur ceux de la structure. Dans un second temps, nous proposons une validation empirique de l'effet de ces variables sur la performance du CA. Nous terminons ce papier par la présentation et la discussion des résultats de cette recherche.

1. LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DU CA: CONSTRUCTION DU CADRE ET DES HYPOTHESES

Malgré les appels croissants pour des études plus approfondies des processus de fonctionnement des CA (Zahra and Pearce, 1989 ; Pettigrew, 1992 ; Johnson et al. 1996, Huse, 2000), l'essentiel des travaux considère encore celui-ci comme une boîte noire (Forbes et Milliken, 1999 ; Gabrielsson et Winlund, 2000). En effet, la recherche sur les CA demeure encore dominée par le cadre d'analyse de la théorie de l'agence (ex. Zahra et Pearce, 1989 ; Johnson et al., 1996 ; Charreaux, 2000 ; Huse, 2003, 2005 ; Daily et al. 2003 et 2005). Même si elle est centrée sur la grande entreprise, cette recherche concernent également les PME qui se professionnalisent et se dotent de CA disposant du pouvoir sur le contrôle des décisions. En fait, selon Fama et Jensen (1983), ce rôle de contrôle est central chaque fois que les agents en charge du management de la décision ne subissent pas la plus grande part des conséquences de ces décisions. Le CA est donc le garant du respect des intérêts des actionnaires par les dirigeants du fait qu'il limite le risque de «déviance managériale». En amont, il ratifie les décisions des managers et, en aval, il vérifie leur mise en œuvre. Ainsi, s'assure-t-il de la «conformité» des décisions et actions de l'entreprise avec les attentes de leurs principaux actionnaires et/ou parties prenantes.

L'efficacité du CA est donc fortement reliée à l'implication de ses membres dans des activités de contrôle et de surveillance. Ce rôle de contrôle est, en fait, «universel» (Charreaux, 2000). Il renvoie à des activités complémentaires ou sous-jacentes telles que : le contrôle des comptes de l'entreprise, de ses performances, de la performance de l'équipe de direction, de l'exécution de la stratégie, de la nomination/révocation des dirigeants, de la définition de la

politique de rémunération, de l'évaluation des performances du conseil d'administration et de la nomination et/ou révocation des administrateurs. Même si cette dernière fonction, selon la loi, est du ressort de l'assemblée générale des actionnaires, celle-ci se prononce le plus souvent sur la proposition CA.

En présence de conflits d'intérêts et d'asymétrie informationnelle, le seul moyen pour que le CA puisse assumer son rôle originel de surveillance et de contrôle tient à son indépendance (majorité d'administrateurs indépendants). Cette approche ne semble pas garantir un meilleur contrôle des décisions managériales. En effet, les administrateurs indépendants, étant par définition externes à l'entreprise, ne permettent pas de réduire cette asymétrie de l'information et, en particulier, du fait de leur moindre maîtrise des connaissances spécifiques à l'entreprise. Ainsi, depuis la fin des années'80, d'autres types de déterminants dessinent l'implication du CA dans ces activités, principalement celle de contrôle.

1.1. La composition du CA comme déterminant «traditionnel» de sa performance

L'hégémonie managériale a contribué à l'émergence et à la structuration d'un corpus institutionnel (réglementations et normes) mettant l'indépendance des membres du CA au centre du dispositif de gouvernance (Mace, 1971 ; Lorsch et McIver, 1989). Or, actuellement, le lien entre l'indépendance du CA, tel qu'il a été imaginé tant par les chercheurs que par les praticiens de la gouvernance d'entreprise, et leur réelle implication dans le sort de l'entreprise, est sinon inexistant, du moins ambigu.

Les méta-analyses menées par Dalton et Daily et leur équipe (1998 et 1999) tout autant que celles menées par Deutch (2005) donnent des conclusions assez convergentes en matière d'absence de liens entre les variables de composition et la performance du CA. Ces résultats concourent avec ceux de Rhoades et al. (2001) qui concluent, suite à la faiblesse de ce lien, à la nécessité d'adopter une perspective contingente.

En matière de composition, les recherches empiriques antérieures se sont, trop souvent, limitées aux variables objectives mesurables à partir de données secondaires (ex. Huse, 1998, 2000, 2003 ; Daily et al. 1998, 1999 et 2003, Gabrielsson, 2003). La taille du conseil ainsi que la fraction d'administrateurs externes et/ou indépendants semblent être les deux variables clés, mobilisées par les chercheurs, pour caractériser la composition du conseil. Dans ce sens, Dalton et al. (1999) examinent la relation entre la taille du CA et la performance de ce dernier. Ils aboutissent à l'existence d'une relation significative entre la taille du CA et la performance, mais, ils montrent que cette relation est davantage établie dans les petites entreprises que dans les grandes.

Il est de même pour l'indépendance des administrateurs externes. En effet, l'effet de l'indépendance peut dans certains contextes jouer un rôle positif dans l'affirmation du pouvoir du conseil par rapport aux managers. Mais, cette indépendance peut conduire également à des comportements très individualistes de «*free riders*» des administrateurs au détriment de la stabilité du conseil (Finkelstein et Hambric, 1996) et de sa cohésion (Forbes et Milliken, 1999) conduisant ainsi à affecter négativement sa performance. Par ailleurs, l'accroissement du nombre d'administrateurs indépendants peut se traduire par l'accroissement substantiel des conflits cognitifs, source d'inefficience (Forbes et Milliken, 1999 ; Kiel et Nicholson, 2003 ; Wan et Ong 2005).

Ainsi, Baghat et Black (1998) avancent que les administrateurs internes créent davantage de valeur que les administrateurs indépendants. Cependant, le renforcement du nombre

d'administrateurs internes peut réduire considérablement les perspectives du conseil et ainsi le priver de l'étendue des perspectives et leur diversité, que seuls des administrateurs, externes à l'entreprise, pourraient apporter. Cette vision privilégiée, en effet, l'origine externe et l'indépendance des administrateurs.

Enfin, la question du cumul des fonctions de dirigeant et de président du conseil continue à alimenter les débats en matière de gouvernance. Les deux positions caractéristiques de ce débat s'appuient, d'une part, sur la thèse de l'indépendance puisant ses origines dans les théories contractuelles et, d'autre part, sur la thèse de l'unicité du commandement telle que défendue, notamment, par la théorie de l'intendance (ex. Van den Bergh et Levrau, 2004). Au sein des PME, la pratique de séparation des fonctions est assez anormale¹. Daily et Dalton. (1992 et 1993) rapportent, en effet, une très faible diffusion de la pratique, alors que dans le contexte australien (Thomas et Coleman, 2005) et allemand (Van Gils, 2005) la pratique semble bien répandue.

Les résultats de ses différentes méta-analyses révèlent l'échec des approches structurelles et démographiques à expliquer de façon systématique les contributions du CA. Cet échec serait probablement dû aux effets multiples et contradictoires que chacune d'elle semble exercer (Kiel et Nicholson, 2003). À la lumière de cette discussion, nous posons notre première hypothèse de recherche comme suit :

H 1 : il n'existe pas de lien entre la composition du conseil d'administration et sa performance

1.2. Les compétences comme déterminant dérivant du courant alternatif

Étant un élément central du sommet stratégique des organisations (Mintzberg, 1983), le CA est étudié, à la lumière de ses capacités, connaissances et expertises. La contribution des membres du CA, en termes cognitifs, à l'enrichissement des connaissances et des expertises accessibles à l'entreprise et à ses principaux décideurs n'est pas nouvelle. Ainsi, Zald, 1967 (cité par Zahra et Pearce, 1989) avait-il souligné l'importance de s'intéresser aux profils des administrateurs, à leurs études et à leurs expériences. Plus récemment, Demb et Neubauer (1992) ont accordé une attention particulière aux contributions du CA à la stratégie de l'entreprise.

Suite aux travaux de Forbes et Milliken (1999) et de Rindova (1999), nous observons l'émergence de certains résultats empiriques mettant en relation les connaissances et compétences disponibles comme moyen de caractérisation du conseil et de ses performances. Ainsi, selon Kiel et Nicholson (2003), les CA peuvent-ils contribuer sensiblement à la création de valeur par les entreprises. En poursuivant leurs travaux antérieurs sur le capital intellectuel du conseil (Kiel and Nicholson, 2001 et Nicholson *et al.*, 2000 cités par les auteurs), ils affirment que les savoirs, les connaissances et les compétences sont un déterminant majeur de la performance du CA.

Par ailleurs, Lynall et al (2003) soulignent l'importance d'adapter le portefeuille de compétences du CA aux besoins de l'entreprise. Ils défendent l'idée de la nécessaire adéquation des connaissances et des compétences du conseil à chaque phase de l'entreprise dans son cycle de vie. Les arguments de Lynall et al. (2003) convergent avec ceux de Forbes

¹ Dans les pays scandinaves, et plus particulièrement en Suède, Norvège et Danemark, Selon Huse (1998), la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général se dégage du domaine du droit des sociétés.

et Milliken (1999) et de Castaldi et Wortmann (1984) pour qui le recrutement d'administrateurs expérimentés peut compenser les insuffisances de l'entrepreneur souvent dépourvu de toute compétence managériale.

L'étude de Gabrielsson et Winlund (2000) montre que le degré de maîtrise des connaissances et des compétences par les membres du conseil affecte sensiblement son implication dans son rôle de services alors qu'elle ne présente aucun lien avec le rôle de contrôle.

En comparant les résultats d'enquêtes menées dans 4 pays différents (Etats-Unis, Grande Bretagne, France et Allemagne), les travaux de Sapienza et al. (1996) montrent que quel que soit le pays, les contributions les plus attendues des CA se basent essentiellement sur les connaissances et les compétences particulières des administrateurs.

Selon l'argumentation de Forbes et Milliken (1999), nous considérons que la performance d'un CA se fonde sur un dosage de connaissances générales et de connaissances spécifiques. Les connaissances générales ont trait aux différents domaines fonctionnels, tels que les finances, le commercial et le droit (Forbes et Milliken), mais également les connaissances scientifiques (Castaldi & Wortmann, 1984) ou encore celle de direction générale (Demb et Neubauer, 1992 ; Wan et Ong, 2005). Les connaissances spécifiques quant à elle ont trait à l'entreprise, ses marchés et ses produits (Forbes et Milliken, 1999).

Sirower (1987, cité par Forbes et Milliken, 1992), lui, met l'accent sur l'importance d'une connaissance fine des activités de l'entreprise et plus particulièrement des synergies existantes entre les différentes activités. Pour leur part, Ancona et Caldwell (1988) ainsi que Castaldi et Wortmann (1984) ont mis en exergue l'importance d'une connaissance particulièrement poussée, par les membres du conseil, de l'environnement externe de l'entreprise. Ancona et Caldwell (1988) notent ainsi l'importance de ces connaissances de l'environnement et soulignent que l'appartenance des administrateurs à des réseaux sociaux est susceptible de les aider à collecter de l'information sur cet environnement.

Enfin, les connaissances spécifiques à l'entreprise sont également un élément important. Celles-ci englobent les métiers et processus de l'entreprise, son offre de produits et services, ses structures, sa stratégie ainsi que sa culture. Selon Ong et Wan (2001) ces connaissances spécifiques permettent au conseil de prendre des décisions en adéquation avec les réalités de l'entreprise.

Compte tenu de ces développements, nous avançons l'hypothèse de recherche suivante :

H 2 : il existe une relation positive entre les compétences et connaissances collectives du CA et sa performance;

1.3. L'importance du mode de fonctionnement du CA

L'intérêt porté au fonctionnement effectif des CA reste extrêmement limité (ex. Demb et Neubauer, 1992 ; Forbes et Milliken, 1999 ; Gabrielsson et Windlund, 2000 ; Wan et Ong, 2005 ; Kula, 2005 ; Pugliese et Winstop 2007). Ces études peuvent être considérées comme véritablement innovantes puisqu'elles cherchent à ouvrir la boîte noire des CA en le considérant, sinon comme une équipe, du moins comme un groupe décisionnel et tentent ainsi de l'approcher avec un regard fortement inspiré par les outils psychosociologiques. Outre le fait qu'elles dépassent les variables purement démographiques, elles font intervenir une variable intermédiaire mesurant l'efficacité du CA. Ainsi et comme le souligne Demb et Neubauer, c'est bien «la dimension collective d'un conseil d'administration qui lui procure ses capacités de jugement» (1992, p. 130).

Par ailleurs, des approches inspirées par le cadre de la théorie de l'agence ont tenté de cerner le problème d'asymétrie informationnelle par d'autres réponses. Ainsi, Eisenhardt (1989) considère que la mise en place de systèmes d'information pertinents et l'adoption de procédure de *reporting* est de nature à réduire l'asymétrie en améliorant le flux informationnel entre les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, administrateurs, dirigeants, etc.). Dans le même sens, Demb et Neubauer (1992) avancent deux pistes afin de permettre aux CA de jouer un rôle plus actif. La première tient à la régularité de leurs réunions et à leur durée. En effet, la fréquence et la durée des réunions contribuent à améliorer les flux d'information entre l'organisation et le conseil, assurant à ces derniers la possibilité tant d'infléchir les décisions stratégiques que de contrôler leur mise en œuvre. La seconde tient à la qualité des procédures de reporting.

Ces arguments ont été poursuivis par Gabrielsson et Winlund (2000) et plus récemment par Pugliese et Winstop (2007). Dans la première étude, les auteurs examinent l'effet du mode de fonctionnement du CA sur l'efficacité des CA. Ils montrent que l'adoption de procédures de travail formel affecte l'efficacité du conseil. L'étude de Pugliese et Winstop (2007) dans le contexte de PME norvégienne, quant à elle, tente de mettre en relation les modes de fonctionnement du CA et leur contribution à la prise de décision stratégique. Les auteurs montrent que l'adoption de procédures régulières d'évaluation affecte positivement et significativement l'implication du CA dans les processus de prise de décision stratégique.

Ainsi, à la lumière de cette discussion, nous énonçons notre troisième hypothèse de recherche :

H 3 : il existe une relation positive entre le mode de fonctionnement du CA et sa performance ;

2. ECHANTILLON, MESURES ET RESULTATS

Les entreprises ont été recensées à partir de la base de données Diane et répondent aux trois critères suivants : statut de société anonyme ; effectifs salariés entre 50 et 500 et indépendance (aucun actionnaire ne contrôle plus de 25% du capital de l'entreprise). Nous avons envoyé 1.071 questionnaires et reçu 136, dont 13 non exploitables. Ceci implique donc un taux de réponse net de 11,48%. Ainsi, menée en 2005, l'étude empirique a-t-elle porté sur 123 entreprises françaises opérant dans divers secteurs d'activité. Nous avons pu collecter l'information nécessaire à l'étude à travers un questionnaire se centrant essentiellement sur le fonctionnement du CA, sa composition, ses compétences ainsi que sur ces activités. Il porte également sur les caractéristiques de l'entreprise ainsi que sur le profil de son dirigeant. Le questionnaire a été adressé au dirigeant personnellement, ceci explique, entre autres, le faible taux de réponse. Le tableau 1 suivant retrace les statistiques descriptives générales de l'échantillon :

Tableau 1. Statistiques descriptives de l'échantillon

	Âge de l'entreprise	Degré de diversification	Cycle de vie
N Valide	121	121	121
Manquante	2	2	2
Moyenne	43	1,71	4,15

Médiane	31	1,00	4,00
Écart-type	-	,811	1,085
Minimum	7	1	2
Maximum	178	3	6

Les entreprises ont, en moyenne trois décennie de vie. Elles sont, en majorité, dans une phase de maturité et sont à 50%, spécialisées. Concernant leur CA, plusieurs mesures ont été collectées afin de mieux en cerner les caractéristiques. Il se dégager de l'analyse des fréquences les résultats suivants :

- les CA sont en majorité de petite taille (73% ont moins de 6 membres, 35% ont en 3). Les femmes ne semblent pas très présentes en tant qu'administrateur. En moyenne, il y a une femme par CA et 29% des CA n'en ont pas du tout ;
- en majorité, les administrateurs sont plutôt âgés de plus de 50 ans, voire pour 34%, plus de 65 ans. Enfin, quand ils deviennent administrateurs, ils ont tendance à le rester plus de 10 ans (27% entre 5 et 10 ans et 50% plus de 10 ans).
- ils sont désignés en majorité sur proposition du dirigeant (76%) et siègent à 45% dans d'autres CA.
- enfin, dans 70% des CA, les réunions se tiennent en la présence du commissaire aux comptes.

Cette première approche descriptive présente des entreprises concentrées, matures et cherchant une direction stratégique. Les administrateurs, impliqués pour différentes raisons (activation), semblent pleinement jouer un rôle effectif.

3.1. Mesure de la variable dépendante : performance du CA

Nous avons tenté de capter le rôle de contrôle des CA par une série de 7 questions (sur une échelle de Lickert à 5 points) portant sur tous les domaines d'intervention théoriques du CA en matière de contrôle et de surveillance. Les résultats montrent un alpha de cronbach élevé total de 0,912.

Compte tenu de cet alpha de Cronbach, nous avons décidé de suivre la recommandation de Cohen (1983) pour qui la moyenne arithmétique constitue une bonne mesure du concept lorsque les alphas sont élevées (>0,8 comme mesure conservatrice). Nous avons donc capté l'implication dans le rôle de contrôle par cette méthode de *scoring*. Chaque entreprise se retrouve affectée d'un score d'implication dans le rôle de contrôle de son CA.

Tableau 2. Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Contrôle des comptes de l'entreprise	21,02	48,454	,715	,901
Contrôle des performances de l'entreprise	20,91	47,620	,804	,892
Contrôle des performances de l'équipe dirigeante	21,19	48,055	,777	,895
Ratification de la stratégie	20,84	48,237	,764	,896
Contrôle de la rémunération des dirigeants	21,34	46,442	,783	,893
Contrôle de la nom/révocation des administrateurs	21,34	47,186	,663	,908

3.2. Mesure des variables indépendantes

Les hypothèses avancées font appel à trois types de variables explicatives de la performance des CA : les variables de composition (taille, indépendance et séparation), les variables de compétences des administrateurs (spécifiques, générales) et les variables de fonctionnement (fréquence, durée des réunions, évaluation du CA et rencontres informelles).

Les variables de composition

Trois séries de variables nous ont permis d'opérationnaliser notre système de mesure. Ainsi, les variables de composition ont été reprises des travaux issus de la théorie de l'agence. Trois premières mesures ont pu ainsi être construites. La première mesure la taille du CA en nombre d'administrateurs. La seconde mesure la séparation des fonctions de Président du conseil et de celui de Directeur Général. Il s'agit là d'une variable binaire qui prend la valeur 0 si la même personne cumule les deux responsabilités et 1 s'il y a séparation des fonctions. Enfin, le nombre d'administrateurs indépendants a été calculé grâce à l'identification détaillée des différentes origines des administrateurs. Ainsi, afin de mesurer le nombre d'administrateurs indépendants, nous avons été amené à déduire de la taille, d'abord les administrateurs salariés ce qui nous a permis d'obtenir le nombre d'administrateurs externes. De ces derniers, nous avons déduit les administrateurs issus de la famille, les administrateurs amis du dirigeant ainsi que les administrateurs anciens salariés de l'entreprise partis à la retraite. Ces derniers ont été considérés comme affiliés en suivant la distinction de Monks et Millow (2002).

Le tableau 3 présente plus d'éclairages sur la position des administrateurs dans les CA questionnés :

Tableau 3. Statistiques descriptives des administrateurs

	Taille du CA	Administrateurs salariés	Administrateurs externes	Administrateurs affiliés (famille + amis + retraités de l'entreprise)	Administrateurs indépendants
Moyenne	4,68	1,93	2,76	2,21	,56
Médiane	4,00	2,00	3,00	2,00	,00
Écart-type	1,99	2,06	1,96	1,70	1,74
Minimum	3	0	,00	0	0
Maximum	15	12	10,00	8	7

La lecture du tableau 3 révèle une proximité élevée des administrateurs. Très peu sont indépendants et même s'ils ne sont pas internes (salariés de l'entreprise), ils sont affiliés soit par l'actionnariat, soit par la famille ou encore par le fait d'avoir déjà travaillé en son sein. Dans 75% des cas, les CA n'observent pas de séparation entre la fonction de président du CA et celle de directeur général.

Les variables de compétences

Relativement aux connaissances et compétences disponibles au sein du conseil, nous avons généré une liste de 7 compétences spécifiques liées à l'environnement de l'entreprise, à ses marchés, à ses activités ainsi qu'à son organisation et à sa structure. Cette liste a été adaptée des travaux de Ong et Wan (2001) ainsi que l'échelle de Kula (2005).

À partir d'une analyse en composante principale avec une rotation promax², nous avons extrait les scores factoriels de trois types de compétences (tableau 5) : les connaissances spécifiques internes (axes 1), celles spécifiques externes (axe 2) ainsi que les compétences générales (axe 3). Les résultats de l'ACP tant en termes de qualité de la représentation (loadings) qu'en termes de scores factoriels et analyses de la fiabilité (alpha de Cronbach) sont résumés dans les deux tableaux suivants (4 et 5) :

Tableau 4. Qualité de représentation de l'analyse en composante principale

	Initial	Extraction
Degré de connaissance de l'environnement général par les membres du CA	1,000	,573
Degré de connaissance de l'environnement concurrentiel par les membres du CA	1,000	,700
Degré de connaissance des marchés de l'entreprise par les membres du CA	1,000	,731
Degré de connaissance des marchés internationaux par les membres du CA	1,000	,662
Degré de connaissance des produits et services de l'entreprise par les membres du CA	1,000	,740
Degré de connaissance de l'organisation de l'entreprise par les membres du CA	1,000	,790
Degré de connaissance de la culture de l'entreprise par les membres du CA	1,000	,820
Degré de présence de la compétence DG au sein du conseil	1,000	,638
Degré de présence des compétences scientifiques au sein du conseil	1,000	,528
Degré de présence des compétences financières au sein du conseil	1,000	,815
Degré de présence des compétences juridiques au sein du conseil	1,000	,670

Tableau 5. Axes factoriels

	Axes		
	1	2	3
Degré de connaissance de l'environnement général par les membres du CA	,796	-,366	,371
Degré de connaissance de l'environnement concurrentiel par les membres du CA	,822		
Degré de connaissance des marchés de l'entreprise par les membres du CA	,758		
Degré de connaissance des produits et services de l'entreprise par les membres du CA	,582	,428	
Degré de connaissance de l'organisation de l'entreprise par les membres du CA		,910	
Degré de connaissance de la culture de l'entreprise par les membres du CA		,879	
Degré de présence de la compétence DG au sein du conseil			,686
Degré de présence des compétences scientifiques au sein du conseil	,750		
Degré de présence des compétences financières au sein du conseil			,908
Degré de présence des compétences juridiques au sein du conseil			,839
	<i>Alpha de Cronbach</i>	,848	,897
		,897	,768

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Promax avec normalisation de Kaiser. a La rotation a convergé en 6 itérations.

Les variables de fonctionnement

Nous avons retenu le mode de fonctionnement du CA à travers 4 mesures à savoir ; la fréquence des réunions, leurs durées, l'évaluation du CA et les rencontres informelles des membres du CA. Ainsi, la fréquence de réunions reflète-t-elle le nombre de réunions annuelles du CA alors que la durée des réunions est mesurée par la moyenne en heures indiquée par les dirigeants interrogés. L'existence d'une procédure d'évaluation du travail du conseil est mesurée par une variable binaire prenant la valeur 0 en cas d'absence de procédure d'évaluation et 1 dans le cas contraire. Les relations informelles entre le dirigeant et les

²Notons à ce niveau que l'indice KMO de ,816 ainsi qu'un test de Bartlett significatif à $p < ,001$, nous permettent d'envisager la factorisation.

membres de son conseil sont mesurées à travers deux variables. La première rapporte l'existence ou non de relations informelles et est mesurée à travers une variable binaire prenant la valeur 0 en cas d'absence de ce type relations et 1 sinon. La seconde variable mesure la fréquence de ces relations. Il s'agit d'une variable ordinale qui prend la valeur 1 si les rencontres sont exceptionnelles, la valeur 2 si le dirigeant rencontre parfois ses administrateurs et la valeur 3 s'il les rencontre souvent.

Le tableau 6 révèle des CA assez actifs avec un nombre moyen de réunions formelles de 3 par an et une durée qui se situe autour de 2,25 heures. Ces mêmes CA peuvent être qualifiées de «proches» de leurs dirigeants puisqu'ils affichent en grande majorité l'existence de rencontres informelles (moyenne de 0,84) plutôt fréquentes (2,35/3). Par contre, les CA semblent avoir très peu de procédures d'évaluation (0,14).

Tableau 6. Statistiques descriptives des mesures de fonctionnement des CA

	Rencontres informelles du CA (existence)	Fréquence rencontres informelles du CA	Nombre réunions (formelles)	Durée réunions (en heures)	Évaluation du CA
N Valide	122	119	102	120	118
Manquante	1	4	21	3	5
Moyenne	,84	2,35	3,75	3,56	,14
Médiane	1	3	3	2,25	,00
Écart-type	,36	,77	3,54	90,97	,34
Minimum	0	1	1	1	0
Maximum	1	3	24	5	1

3.3. Résultats et discussions

Dans un premier temps, nous avons effectué une analyse univariée afin de tester l'impact isolé de chaque variable des trois blocs sur la performance. Les résultats vont dans le sens des hypothèses avancées (tableau 7). En effet, la performance n'est sensible à aucun des éléments de composition du CA (1-2-3). Ni la taille, ni la proportion des administrateurs et encore moins la séparation des fonctions ne semble affecter la performance du CA. Par contre, on note l'effet des composantes des compétences des administrateurs (7-8-9) ainsi que du mode de fonctionnement du CA (4-5-6) sur la performance de ce dernier.

Tableau 7. Résultats de l'analyse univariée et matrice des corrélations

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Taille du CA	1									
2-Proportion d'administrateurs indépendants	,227(*)	1								
3-Séparation des fonctions de Président et de DG	-,077	,131	1							
4-Rencontres informelles des membres du CA	-,069	,090	-,079	1						
5-Nombre de réunions	,264(**)	,057	-,130	,234(*)	1					
6-Durée des réunions	-,073	-,042	,157	-,216(*)	-,073	1				
7-Connaissances Internes	,124	,030	,118	-,034	,050	,000	1	,000		

8-Connaissances Externes	,105	,011	-,094	,287(**)	,239(*)	,004	,000	1		
9-Compétences générales	-,098	-,158	,078	-,059	,142	-,002	,000	,000	1	
Performance du CA	-,001	-,048	,052	,250(**)	,361(**)	-,203(*)	,239(**)	,341(**)	,263(**)	1

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral), ** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*** La corrélation est significative au niveau 0.1 (bilatéral).

Dans un second temps et afin de tester les trois hypothèses avancées, nous avons procédé par le test des trois modèles statistiques mettant en relation la performance du CA et ses déterminants. Le premier modèle teste l'impact des déterminants de composition, le deuxième modèle teste les déterminants de composition et de compétences. Le troisième modèle, quant à lui, introduit les trois blocs de déterminants à savoir la composition, les compétences et le mode de fonctionnement du CA.

Le tableau 8 présente les résultats des trois modèles testés. Ces derniers sont assez explicites et nous permettent de confirmer les trois hypothèses de cette recherche. À cet effet, la performance du CA est expliquée par son mode de fonctionnement ainsi que par les compétences des administrateurs. Elle ne semble pas du tout expliquée par ses caractéristiques démographiques.

Tableau 8. Résultats de l'analyse multivariée

Y = performance du CA	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	
(constante)	-,046	,069	-,326	
Taille du CA	,008	-,018	-,044	
Proportion d'administrateurs indépendants	-,274	-,070	-,214	
Séparation des fonctions de Président et de DG	,140	,083	,229	
Connaissances Internes		,237**	,231**	
Connaissances Externes		,340***	,271**	
Compétences Générales		,253**	,215**	
Nombre de réunions			,074**	
Durée des réunions			-,002**	
Évaluation du CA			,023	
Rencontres informelles des membres du CA			,282	
	R	0,077	0,490	0,594
	R ²	0,006	0,241	0,353
	R ² ajusté	-0,019	0,201	0,295
	F-test	0,236	6,123	6,107

L'hypothèse 1 est confirmée. En fait, outre ses effets multiples et contradictoires, l'approche démographique semble reposer sur une hypothèse forte d'efficacité du marché des administrateurs. Comme le font remarquer Boivie et al. (2008), les recherches examinant l'effet des administrateurs externes et/ou indépendants considèrent que tous les administrateurs externes se valent dans leur capacité à surveiller les dirigeants mais également dans leur capacité à les accompagner, conseiller et aider dans l'obtention d'informations et de ressources. Cette hypothèse d'efficacité devient faible à partir du moment où on considère qu'il existe des asymétries d'information. En effet, ces mêmes asymétries altèrent l'efficacité des marchés du travail en rendant les entreprises inégales au moment de rechercher leurs administrateurs.

Baysinger et Buttler (1985) considèrent qu'un CA n'est optimal qu'à partir du moment où les administrateurs qui le composent, internes, indépendants et affiliés, apportent les connaissances et les savoirs nécessaires à son fonctionnement. Cet argument de la complémentarité nécessaire entre différents types d'administrateurs a été poursuivi par Baysinger et Hoskisson (1990) pour qui l'engagement des CA dans la stratégie de l'entreprise risque de manquer des connaissances spécifiques et internes s'il est composé exclusivement par des administrateurs indépendants. Nos résultats apportent un éclairage sur ces effets opposés exercés par les variables de composition et/ou de structure. Ces derniers ont été analysés par Forbes et Milliken (1999). Ces auteurs, en considérant les CA comme des équipes décisionnelles, avancent que l'approche cognitive peut être un complément nécessaire aux approches démographiques.

La confirmation de l'hypothèse 2 constitue un argumentaire empirique dans le sens des travaux de Demb et Neubauer (1992). Ces auteurs considèrent que l'une des contributions majeures des CA tient à leur capacité d'élargir la perspective des dirigeants et de les ouvrir à des opportunités inexplorées. Ainsi, poursuivent-ils les arguments d'Eisenhardt (1989) quant à la contribution de ces procédures à l'efficacité du travail du conseil en lui permettant d'être informé de la situation de l'entreprise.

Même si l'hypothèse 3 est partiellement confirmée, elle renforce le pouvoir explicatif du modèle 3. Ceci implique bien que les variables de fonctionnement sont importantes dans la compréhension de la performance du CA. Plus particulièrement, les résultats soutiennent que la fréquence des réunions implique le maintien d'un niveau d'information suffisant permettant aux administrateurs d'être actifs et impliqués (Demb et Neubauer, 1992). Le sentiment d'appartenance qui peut émerger entre autres de cette fréquence des réunions permet de développer le sens du devoir à l'égard de l'entreprise.

Pour résumer, les résultats soulignent le pouvoir explicatif complémentaire, sinon supérieur, de la théorie cognitive sur les théories standards de la gouvernance. De par sa complexité, le CA ne peut donc être abordé par la seule théorie de l'agence ou encore de la théorie contractuelle. De plus en plus, l'on constate que la création de valeur, corollaire de l'efficacité des CA, se base en grande partie sur les leviers cognitifs et non plus simplement disciplinaires (Charreaux, 2003).

Ainsi, plusieurs auteurs prennent-ils en considération une approche transdisciplinaire pour comprendre les différents mécanismes produisant l'efficacité des CA (Wirtz 2005, 2008), surtout dans des cadres autres que la grande entreprise cotée (Dherment-Ferere, Bidan, 2007, Meier et Schier, 2008; Belghith Masmoudi, 2008).

CONCLUSION

Compte tenu de la complexité du phénomène «conseil d'administration», il semble peu probable qu'une théorie unique puisse expliquer totalement et de façon permanente les attributs de cet organe, indépendamment du contexte organisationnel (Huse, 2000, 2005, 2007).

Selon, les travaux de la théorie de l'agence et de ceux de la théorie des parties prenantes, le rôle majeur du CA est de contrôler l'action des dirigeants. Pour le contexte spécifique des PME, Castaldi et Wortman (1984) tracent une voie alternative à la théorie de l'agence en mettant en perspective les contributions cognitives et relationnelles du CA. En effet, la littérature considère les apports cognitifs comme rôle essentiel du CA au sein des PME (ex.

Rindova, 1999 ; Forbes et Milliken, 1999 ; Charreaux, 2004 ; Wirtz, 2005), étant données les ressources limitées de ces dernières. Dans ce sens, en sélectionnant ses membres, le CA peut combler le «déficit de compétence» managériale (Mace, 1971, Castaldi et Wortman, 1984 ; Forbes et Milliken, 1999). Ainsi, le rôle clef du conseil est-il important à trois niveaux complémentaires : le conseil en tant qu'interface entre les actionnaires et le pouvoir des dirigeants, le conseil en tant que lieu privilégié dans le processus social d'allocation des ressources et enfin le conseil comme instance d'arbitrage dans la formulation des objectifs de l'entreprise (Jaquillat et al., 2003).

L'analyse des déterminants du CA dans les PME françaises semble apporter quelques éclairages. D'abord, et contrairement à la thèse de Fama et Jensen (1983), nous avons pu montrer que la performance du CA des PME n'est pas lié aux caractéristiques démographiques de composition. Ainsi et malgré son caractère exploratoire, l'analyse va-t-elle dans le sens de la thèse de la diversité des déterminants de l'implication des CA, telle que défendue notamment par Demb et Neubauer (1992) et plus récemment par Carter et Lorsch (2004) et par Huse (2007). Elle apporte, ainsi, des éléments tangibles à cette thèse.

Selon les résultats obtenus, pour développer la performance des CA il serait donc important de considérer les variables relevant des compétences collectives des administrateurs ainsi que celles relatives au mode de fonctionnement du CA.

En synthèse, nous nous rangeons derrière la proposition de Demb et Neubauer (1992), avançant que la contribution essentielle d'un CA tient à sa capacité à développer une vision d'ensemble et intégrée de l'entreprise, de ses activités et de son environnement. Ainsi, en matière de composition de son équipe d'administrateurs, la mission d'un président de conseil n'est pas de privilégier une domination interne ou externe du conseil mais de garantir l'équilibre entre eux. Un équilibre qui permet de dépasser l'absence de connaissances spécifiques qui caractérisent les administrateurs externes et l'absence de recul et de perspectives larges que constituerait une présence suffisante des administrateurs internes. Cette question d'équilibre est selon Demb et Neubauer (1992) la question essentielle que doit traiter le président du conseil.

Malgré ces apports, notre étude souffre d'une limite quant à la taille de l'échantillon. Cette limite ne permet pas d'aller au-delà de l'analyse multivariée. L'entreprise étant une entité socialement construite par son environnement (Pfeffer et Salancik, 1978), cette recherche présente également une seconde limite portée par les dirigeants qui ont bien voulu répondre au questionnaire. Ils reflètent probablement une perception «optimiste» des CA. Loin de constituer une entrave à la fiabilité de nos résultats, cette limite permet plutôt d'envisager des axes futurs de réflexion.

Références

- Ancona D. and Caldwell, D. " Beyond Task and Maintenance: Defining External Functions in Groups ", *Group and Organization Studies*, 1988, 13: 468-494.
- Andrews K. R. (1982) « Rigid Rules Will Not Make Good Boards », *Harvard Business Review*; Nov-Dec, pp. 34-46.
- Baysinger B. D. et Butler H. D. (1985) " Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition ", *Journal of Law, Economics and Organizations* V 1, pp 650-657;
- Baysinger B.D. et Butler H. (1985), « Corporate Governance And The Board Of Directors: Performance Effects Of Changes In Board Composition », *Journal of Economics and Organization*, I: 101-134.
- Baysinger B.D. et Hoskisson R. (1990) " The Composition of Board of Directors and Strategic Control : Effects on Corporate Strategy ", *Academy of Management Review*, 15, pp.72-87.
- Belghith Masmoudi I. (2008), « Taxonomie de conseils d'administration et performance ; effet médiateur de l'enracinement et du conflit cognitif dans le cas des établissements hôteliers en Tunisie : Proposition d'un cadre théorique », *Journée Rochelaise de Recherche sur le Tourisme - 14 mars 2008 - Groupe Sup de Co La Rochelle*.
- Bhagat S. and Black B. (1997) " Do independent directors matter? ", Working paper, Columbia University Law School.
- Bhagat S. et Black, B. S. (2008), " Independent Directors. The New Palgrave Dictionary of Economics and The Law ". Peter Newman, ed., Vol. 2, pp. 283-287, 1998. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1139191>
- Boivie S., Jones C. D. et Khanna, P. (2008) " Board effectiveness and the role of director capabilities ", Annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.
- Carter C. B. et Lorsh J. W. (2004) *Back To The Drawing Board: Designing Corporate Boards For a Complex World*, Harvard Business Scholl Press, 242p.
- Castaldi R. et Wortman M.S. Jr (1984) « Boards Of Directors In Small Corporations: An Untapped Resource », *American Journal of Small Business*, Vol. 9, N°2, p. 1-10
- Charreaux G. (1998) « La gouvernance des PME-PMI », <http://perso.wanadoo.fr/gerard.charreaux/perso/articles/GEPME.pdf> (visité le 08/01/2007).
- Charreaux G. (2000) « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *Revue du Financier*, 127, p.6-17.
- Charreaux G. (2003) « Le gouvernement des entreprises », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, José ALLOUCHE, (coord.), Vuibert,
- Charreaux G. (2004) « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux » *Cahier du Fargo*, n°1040101, janvier.
- Charreaux G. et Pastré O. (2001) « Le gouvernement d'entreprise : quelle recherché pour quel concept », *Revue d'Economie Financière*, août, p.5-11.
- Charreaux G. et Pitol-Belin J.P. (1985) « La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration », *Cahiers de l'IME*, n°81, Université de Bourgogne.
- Charreaux G. et Pitol-Belin J.P. (1990) *Le conseil d'administration*, Vuibert, Paris.
- Child J. (1972) " Organization Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice ". *Sociology*, 6, 1-22.
- Cyert R. M. et March J. G. (1963) *A Behavioral Theory Of The Firm*, Prentice-Hall.
- Daily C. M. Dalton D. R. et Cannella A. A. Jr (2003) « Corporate Governance: Decades Of Dialogue And Date », *Academy of Management Review*, Vol. 28, N° 3, p. 371-382.
- Daily C. M. et Dalton D. R., (1992) « The Relationship Between Governance Structure and Corporate Performance In Entrepreneurial Firms », *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, p. 375-386.
- Daily C. M. et Dalton D. R., (1993) « Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications », *Entrepreneurship: Theory et Practice*, Spring 1993, p. 65-81
- Daily C. M. et Dalton D. R., (2005) « Boards of Directors: Utilizing Empirical Evidence In Developing Practical Prescriptions », *British Journal of Management*, Vol. 16, p. 91-97

Dalton Dan R., Daily C. M., Elstrand A. E. et Johnson J. L., (1998) « Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance », *Strategic Management Journal*, V 19, No 3, pp 269-290.

Demb A. et Neubauer, F. F. (1992) *The Corporate Board*, Oxford University Press.

Dherment-Ferere I., Bidan M. (2007) « La gouvernance des pôles de compétitivité : quelles pratiques aujourd'hui pour survivre demain ? », working paper n° 807, Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, IAE-Aix-en-Provence.

DiMaggio P. J. et Powell W. (1983) « The Iron Cage Revisited; Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, 147-60.

Eisenhardt K. M. (1989) « Agency theory: an assessment and review », *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.

Fama E.F. et Jensen M.C. (1983) « Separation Of Ownership And Control », *Journal of Law and Economics*, June, p.301-326.

Fayol H. (1916) *Administration industrielle et générale*, Dunod.

Finkelstein S. et Hambrick D.C. (1996) *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations*. Minneapolis/st Paul, MN: West Publishing Co.

Forbes D.P. et Milliken, F.J. (1999) « Cognition And Corporate Governance: Understanding Boards Of Directors As Strategic Decision Making Groups », *Academy of Management Review*, 24, 489-505.

Ford R.H. (1988) « Outside Directors And The Privately-Owned Firm: Are They Necessary ? », *Entrepreneurship : Theory et Practice*, Fall 1988, p. 49-57.

Gabrielsson J. (2007) « Correlates of Board Empowerment in Small Companies », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, September, pp. 687-711.

Gabrielsson J. et Winlund H. (2000) « Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: examining the effects of the board's working style on board task performance », *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4): 311-330.

Huse M. (2003) « Renewing Management And Governance: New Paradigms Of Governance? », *Journal of Management and Governance*, 7:3, pp. 211-221.

Huse M. (2005) « Corporate Governance: Understanding Important Contingencies », *Corporate Ownership et Control*, Vol. 2, N°4, p. 41-50.

Huse M. (2007) *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*, Cambridge University Press, 393p.

Huse, M. (2000) « Boards Of Directors In SME's: A Review And Research Agenda », *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, p. 271-290.

Jacquillat B. (coord) (2003) « Le gouvernement d'entreprise n'est pas du seul ressort du conseil d'administration », *Les cahiers du Cercle des Economistes*, N2, mai.

Johnson, J. L. Daily C. M. et Ellstrand A. E. (1996) « Boards Of Directors: A Review And Research Agenda », *Journal of Management*, 22, 409-438.

Jonsson E. I. (2005) « The Role Model Of The Board: A Preliminary Study Of The Roles Of Icelandic Boards », *Corporate Governance*, Vol. 13, N°5, September.

Kiel G.C. et Nicholson G.J. (2003) « Board composition and corporate performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance », *Corporate Governance*, V 11, No 3, pp 189-205.

Kula V. (2005) « The Impact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: Evidence from Turkey », *Corporate Governance*, Vol.13, No: 2, March, pp. 265-277.

Lorsch J.W. et MacIver E. (1989) *Pawns and Potentates: The Reality Of America's Corporate Boards*, Harvard Business School Press.

Lynall M. D. Golden B. R. et Hillman A. J. (2003) « Board Composition From Adolescence To Maturity: A Multi-theoretic View », *Academy of Management Review*, 28, 416-431.

- Mace M. L. (1971) *Directors: Myth And Reality*, Division of research graduate school of Business Administration, Harvard University, 207p.
- Mace M.L. (1948) *The board of Directors in Small Corporations*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Meier O. et Schier G. (2008), “ Quelles théories et principes d’actions en matière de gouvernance des associations ? ”, *Management & Avenir*, n° 20 2008/6.
- Mintzberg H. (1982) *Structure et Dynamique des Organisations*. (Traduit de L'américain par Pierre Romelaer). Les Éditions d'Organisation, Paris
- Mooney A. et Finkelstein S. (2003) "Executive Slack: A Conceptual Introduction and Explanation for CEOs' Outside Board Seats", Denver, CO, September.
- Ong, C H et D T W Wan (2001) “ Board Structure, Board Process and Board Performance: A Review and Research Agenda ”, *Journal of Comparative International Management*, 4, 1, pp. 70-95.
- Pearce J.A. et Zahra S.A. (1991) « The Relative Power Of CEOs And Boards Of Directors: Associations With Corporate Performance », *Strategic Management Journal*. 12, pp. 135-153.
- Pearce J.A. et Zahra S.A. (1992) « Board Composition From A Strategic Contingency Perspective », *Journal of Management Studies*, 29: 4, pp. 14-38.
- Pettigrew A.M. (1992) “ On studying managerial élites ”, *Strategic Management Journal*, 13, Winter, 163–182.
- Pfeffer J. (1972) “ Size and Composition of Corporate Boards of Directors: the Organization and its Environment ”, *Administrative Science Quarterly*, pp. 218-228.
- Pigé B. (2002) « La gouvernance d’entreprise dans les PME : l’adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l’entreprise », *Revue Internationale P.M.E*, vol. 15, n2, pp. 120-142.
- Pugliese A. et Winstop P. Z. (2007) « Board members’ contribution to strategic decision-making in small firms », *Journal of Management and Governance*, Volume 11, Number 4.
- Rhoades D. L., Rechner P. L. et Sundaramurthy C. (2001) "A Meta-Analysis of Board Leadership Structure and Financial Performance: Are 'Two Heads Better Than One'?" *Corporate Governance: An International Review* 9: 311-319.
- Rindova V. P. (1999) « What Corporate Boards Have To Do With Strategy: A Cognitive Perspective », *Journal of Management Studies*, Volume 36, Issue 7, pp. 953-959.
- Sapienza H. J. (1992) « When Do Venture Capitalist Add Value ? », *Journal of Business Venturing*, 7, pp.9-27.
- Sapienza H. J. Korsgaard M. A. Goulet P. et Hoogendam J. P. (2000) « Effects of Agency Risks and Procedural Justice on Board Process in Venture Capital-Backed Firm », *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, pp. 331-352.
- Sapienza H. J. Manigart S. et Vermier W. (1996) « Venture Capitalist Governance and Value Added in Four Countries », *Journal of Business Venturing*, 11(6), pp.439-469.
- Scott W. R. (2001) *Institutions and Organizations* 2^e edition, Thousand Oaks
- Shleifer A. et Vishny R. (1997) « A Survey Of Corporate Governance », *Journal of Finance*, 52:2, pp. 737-789.
- Van den Berghe L.A.A. et Levrau A. (2004) « Evaluating Boards of Directors: What Constitutes a Good Corporate Board? » *Corporate Governance: an international review*. 12 (3) : 461 -477.
- Van Gils A. (2005) *Management and governance in Dutch SMES*. *European Management Journal*, 23(5): 583-589.
- Vance S.C. (1983) *Corporate leadership: Boards, directors, and strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Wirtz P. (2005) « Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance », *Cahier de recherche*, <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/WP/1050501.pdf> (visité le 08/01/2007).
- Wirtz P. (2008) *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, collection : Repères n°509, 128p.
- Zahra S.A. et Pearce J. A. (1989) « Board Of Directors And Corporate Financial Performance: A Review And Integrative Model », *Journal of Management*, 15, pp. 291-334.