

Le lien composition/rôles du conseil d'administration : une analyse en termes de capital social

Evelyne ROUBY*
Université de Nice Sophia Antipolis
GREDEG-CNRS UMR 6227

Classification JEL : G 390, Z 130 – *Réception* : mars 2007; *Acceptation* : janvier 2008

Correspondance : Evelyne Rouby, GREDEG-CNRS 250 rue Albert Einstein, Bâtiment 2, 06560 Valbonne, rouby@gredeg.cnrs.fr

Résumé : Les travaux sur le conseil d'administration étudient souvent ses rôles – usuellement le contrôle ou l'apport de ressources – en relation avec sa composition. Ainsi, le CA serait majoritairement composé d'administrateurs externes indépendants dans le cas du contrôle et d'administrateurs affiliés dans le cas de l'apport de ressources. Ces rôles sont de surcroît présentés comme mutuellement exclusifs, ce qui paraît restrictif. Dans cet article, nous proposons de dépasser cette approche en construisant un nouveau cadre d'analyse fondé sur le concept de capital social.

Mots clés : conseil d'administration – capital social – composition du CA – rôles du CA.

Abstract : Most research on the board of directors focuses on its role – either of managerial control or of a provider of resources – in relation to its composition. From this perspective, a board of directors exerting managerial control should be composed of independent directors. When it is a resource provider, the board should be composed of non-independent directors. These roles are considered to be mutually exclusive which appears both restrictive and simplistic. In this paper, we propose to combine these two perspectives in a new analytical framework based on the notion of social capital.

Key words : board of directors – social capital – composition of board of directors – roles of board of directors.

* L'auteur tient tout particulièrement à remercier les Professeurs Alain Chiavelli et Catherine Thomas ainsi que les deux évaluateurs anonymes pour leurs critiques constructives et leurs remarques sur des versions précédentes de cet article.

Les travaux sur le conseil d'administration (CA) étudient souvent ses rôles – usuellement le contrôle ou l'apport de ressources – en relation avec sa composition (Johnson et *al.*, 1996 ; Daily et *al.*, 2003). Ainsi, quand son rôle est le contrôle de l'équipe managériale, on recommande que le CA soit majoritairement composé d'administrateurs externes indépendants ; quand ce rôle consiste plutôt dans l'apport de ressources clés pour la mise en œuvre et/ou la définition de la stratégie, on estime qu'il devrait être en majorité composé d'administrateurs affiliés. Habituellement, donc, le lien composition/rôles s'analyse ainsi : le CA est décomposé en catégories ou types d'administrateurs – externes versus internes, indépendants versus affiliés (Daily et Johnson, 1997) ; chaque catégorie accomplit idéalement un rôle dédié, soit de contrôle soit d'apport de ressources (Huse, 2005).

Cette analyse traditionnelle demande toutefois à être nuancée car elle présente deux limites. D'une part, les administrateurs affiliés sont supposés avoir une influence nulle sur le contrôle, ce qui est loin d'être aussi certain (Charreaux, 2003b ; Ferris et *al.*, 2003). D'autre part, les fonctions de contrôle et d'apport de ressources s'étudient comme si elles étaient mutuellement exclusives, ce qui paraît restrictif (Charreaux et Wirtz, 2006 ; Sundaramurphy et Lewis, 2003).

Pour surmonter ces limites, nous proposons dans cet article d'analyser le lien composition/rôles sous un angle nouveau, celui du capital social. Dans une première partie, nous expliciterons les deux limites de l'approche traditionnelle et plaiderons en faveur d'une nouvelle grille d'analyse. Dans une deuxième partie, nous montrerons la fécondité du concept de capital social pour construire une telle grille. Les analyses fondées sur le capital social renvoient à une lecture de la réalité en termes de relations plutôt que de catégories (Huault, 2004). Dans cette perspective, nous verrons que la définition du CA évolue. Il ne se définit plus comme une collection de catégories d'administrateurs juxtaposées les unes aux autres (Daily et Johnson, 1997) mais comme un réseau de relations sociales durables dans lesquelles les administrateurs puisent les ressources nécessaires pour accomplir leurs rôles (Gabrielson et Huse, 2004). Dans une troisième partie, à partir d'exemples concrets, nous discuterons l'apport du capital social à l'analyse du lien composition/rôles.

1. Le lien composition/rôles du CA : nécessité d'un nouveau cadre d'analyse

Usuellement, on considère que le CA est investi de deux rôles principaux, le contrôle et l'apport de ressources. Ces rôles sont habituellement étudiés en relation avec les catégories d'administrateurs supposées les plus actives dans leur mise en œuvre (Hillman et Dalziel, 2003). Ainsi, les externes indépendants seraient les dépositaires légitimes du contrôle alors que les internes y seraient minorés et les affiliés n'y auraient pas leur place. Quant à l'apport de ressources, il serait en toute logique du ressort des affiliés, le CA exerçant dans ce cas une fonction de réseau social (Charreaux, 2003a). Toutefois, cette analyse traditionnelle demande à être nuancée car elle présente deux limites principales.

1.1. Les catégories d'administrateurs et leurs rôles respectifs

Les rôles de contrôle et d'apport de ressources sont habituellement analysés comme alternatifs et ils se définissent comme suit :

- En tant qu'organe de contrôle, le CA a pour mission principale de discipliner les managers pour sauvegarder les intérêts des actionnaires (Fama et Jensen, 1983). Les administrateurs ont la responsabilité de plusieurs activités clés : révoquer les équipes managériales jugées défaillantes, définir une politique de rémunération et d'intéressement incitative, contrôler la mise en œuvre de la stratégie et ratifier les décisions de politique générale, par exemple en matière de choix de portefeuille de domaines d'activités stratégiques (Hillman et Dalziel, 2003). Ces activités reposent sur un examen des décisions managériales et une évaluation *a posteriori* des performances réalisées, principalement sur la base d'indicateurs financiers supposés refléter l'intérêt des actionnaires (Fama et Jensen, 1983).

- Lorsque le CA est vu, non plus seulement comme un contrôleur, mais aussi comme un apporteur de ressources, il est un moyen pour l'entreprise administrée d'accéder à des ressources critiques pour son succès et sa pérennité (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Hillman et *al.*, 2000). En tant qu'apporteur de ressources, il combine alors une double fonction de facilitateur : d'une part, il contribue à la mise en œuvre de la stratégie, d'autre part, à sa formulation (Hillman et Dalziel, 2003). L'entreprise administrée recrute les administrateurs en fonction de la

stratégie à réaliser et des ressources à allouer : par exemple pour faciliter l'accès à une ressource en capital, à un réseau de partenaires ou, encore, pour promouvoir le développement de relations économiques. Parfois, les administrateurs sont recrutés car ils sont dépositaires d'une ressource d'un type particulier : une expertise individuelle. On attend d'eux qu'ils conseillent les principaux dirigeants dans leurs choix stratégiques. Le rôle du CA évolue ainsi vers une autre forme que l'apport de ressources *stricto sensu* : le rôle stratégique ou *service role* (Johnson et al., 1996). Cela signifie qu'il participe à la définition de la politique générale de l'entreprise et à l'élaboration de nouvelles stratégies (Charreaux, 2003b).

Ainsi décrits, ces deux rôles sont idéalement dédiés à certaines catégories d'administrateurs (Huse, 2005). En particulier, le contrôle reste l'apanage des administrateurs externes non affiliés, ce qui correspond au principe d'indépendance du CA vis-à-vis de l'équipe managériale (Daily, 1995). Dans une moindre mesure, les administrateurs internes peuvent participer au contrôle en tant que relais d'informations, notamment non strictement financières. Pour leur part, les administrateurs affiliés, parce qu'ils ne satisfont pas au principe d'indépendance, n'ont pas leur place dans les activités de contrôle, alors qu'ils ont un rôle actif à jouer en termes d'apport de ressources (Hillman et Dalziel, 2003). Ils ont précisément été recrutés pour que l'entreprise administrée noue un lien plus ou moins étroit avec un environnement pertinent pour la conduite de ses activités.

1.2. L'approche traditionnelle : deux limites principales

Cette approche traditionnelle du lien composition/rôles repose sur trois présupposés : (1) le CA se compose de catégories d'administrateurs aux attributs ou caractéristiques personnelles différents (externes versus internes, indépendants versus affiliés) ; (2) chaque catégorie se cantonne à l'exercice d'un seul rôle, le contrôle ou l'apport de ressources ; (3) ces rôles sont mutuellement exclusifs (Huse, 2005). Ces présupposés, qui fondent le cadre d'analyse habituel du lien composition/rôles du CA, génèrent deux limites majeures.

Les présupposés (1) et (2) renvoient plus particulièrement à l'idée selon laquelle les administrateurs affiliés n'auraient aucune influence sur le contrôle. Or, certaines études empiriques qui ont testé le lien «

administrateurs indépendants/contrôle », aboutissent à des conclusions qui ne vont pas dans ce sens (Johnson et *al.*, 1996). Non seulement l'influence prépondérante des administrateurs externes indépendants est loin d'y être aussi manifeste, mais surtout celle des affiliés n'est pas nécessairement nulle ou négative (Charreaux, 2003b ; Ferris et *al.*, 2003). Concluant à la possibilité d'un contrôle efficace des administrateurs affiliés – c'est-à-dire liés par des liens sociaux à l'équipe managériale –, Ferris et *al.* posent alors que l'aptitude au contrôle ne procéderait pas exclusivement de l'indépendance. En définitive, le double constat d'une défaillance des administrateurs externes indépendants, mais surtout d'un rôle actif des affiliés en matière de contrôle, bouleverse l'analyse habituelle du lien composition/rôles. Pour certains, un tel bouleversement, s'il doit être pris en compte, appelle à la construction d'un nouveau cadre d'analyse : le CA devrait se définir autrement que comme une collection d'administrateurs indépendants ou affiliés (Gabrielsson et Huse, 2004 ; Daily et *al.*, 2003).

Selon le présumé (3), les rôles de contrôleur et d'apporteur de ressources seraient incompatibles et irréconciliables, ce qui paraît trop restrictif (Sundaramurphy et Lewis, 2003 ; Wirtz, 2006a). Toujours présentés comme distincts en théorie, rien n'empêche de considérer que ces rôles soient complémentaires dans la pratique et d'analyser leur complémentarité. Par exemple, Sundaramurphy et Lewis proposent de comprendre la dynamique par laquelle collaborer à la définition de la stratégie peut conduire les administrateurs à renforcer l'activité de contrôle du CA. Ils cherchent à identifier des mécanismes qui, en renforçant la collaboration effective entre les membres du CA, vont progressivement encourager un contrôle actif. Wirtz ou Charreaux (2006a) s'intéressent pour leur part à la complémentarité des approches disciplinaires et cognitives du CA, en particulier la complémentarité des rôles dans le temps : à quelles occasions ou à quels moments du cycle de vie de l'entreprise le contrôle au sens de discipline est-il minoré au profit d'un contrôle qualifié de cognitif ? En d'autres termes, comment concevoir et expliquer la dynamique contrôle disciplinaire /contrôle cognitif sachant que, dans un cas, le CA tentera de résoudre des conflits d'intérêts et, dans l'autre, de faire converger des schémas de raisonnement ou visions du monde à la base du projet d'entreprise (Wirtz, 2006a). Pour les auteurs, la dynamique exploitation/exploration des

compétences de l'entreprise semble être une piste à approfondir¹ pour comprendre la dynamique des rôles. Quand l'exploitation (ou effet de levier sur les compétences) prédomine, le CA apparaîtrait plutôt comme une instance disciplinaire au sens traditionnel du terme. Dans une phase d'exploration, c'est-à-dire de construction ou de renouvellement des compétences, il serait plutôt « *un lieu d'échanges et de discussions où le débat permet de lever certains désaccords quand à l'intérêt de la stratégie à poursuivre* » (Wirtz, 2006a). Dans ce cas, les administrateurs seraient des ressources cognitives recrutés pour aider activement les dirigeants à construire leur vision du futur et développer leur intentionnalité managériale : dirigeants et administrateurs débattraient à propos d'une combinaison inédite de compétences technologiques et de sa valorisation sur un ou des marchés aux contours parfois mal identifiés. Ils anticiperaient collectivement l'intérêt et la valeur espérée du projet de valorisation des compétences, notamment en termes de flux de liquidités futurs (Wirtz, 2006a). Le CA serait un lieu d'échange et de combinaison de connaissances distribuées plus ou moins asymétriquement ; un lieu où différents schémas de raisonnement et/ou visions du monde se confronteraient pour construire une représentation partagée des opportunités stratégiques à saisir et de la façon de les exploiter (Wirtz, 2006a).

Dans la perspective ouverte par Sundaramurphy et Lewis ou Charreaux et Wirtz, une définition du CA en tant que collection de catégories d'administrateurs ne suffit alors plus : la question de sa composition mérite de recevoir une réponse originale (Charreaux, 2006a) tout comme celle de son fonctionnement (Huse, 2005).

Pour résumer, nous retiendrons que l'approche traditionnelle présente deux limites principales liées au cadre d'analyse retenu : (1) l'indépendance est la seule garantie d'un contrôle actif et efficace, ce qui est contesté ; (2) la complémentarité ou dynamique des rôles dans la pratique est inenvisageable, ce qui est réducteur. Pour surmonter ces deux limites, nous proposons, à l'instar de Daily et Dalton (2005), de mobiliser un nouveau cadre d'analyse.

¹ Remarque : le propos se situe d'emblée ici dans la vision renouvelée de la stratégie : le management stratégique des compétences.

2. Le capital social comme grille d'analyse

Le capital social est aujourd'hui considéré comme un cadre d'analyse fertile des phénomènes organisationnels (Huault, 2004). Son principal apport en ce qui concerne notre sujet est qu'il renvoie à une analyse en termes de relations et non plus seulement de catégories. Plus spécifiquement, le fait organisationnel s'étudie à partir de la structure des relations qui le définissent mais surtout des ressources que ces relations contiennent. Nous entendons par ressources les éléments comme la confiance, l'amitié, l'existence d'obligations etc. (*ibid*). Par ailleurs, le capital social permet de faire le lien entre les actions dans lesquelles les individus sont engagés, d'une part, et ces ressources – alors appelées ressources mobilisées – ou leur dynamique, d'autre part (Lin, 2001).

2.1. *Du réseau au contenu des relations : les ressources relationnelles et cognitives*

Les nombreux travaux qui mobilisent le concept de capital social sont généralement dominés par une démarche topographique (Baret et al., 2006). L'objectif premier est de caractériser la configuration générale du réseau de relations car elle explique en grande partie sa performance. Une variété de configurations est possible, liée à des contingences historiques, culturelles ou relationnelles particulières. Selon leur configuration, la performance des réseaux est supposée varier.

Toutefois, dans cette approche en termes de configuration, les relations qui composent et structurent le réseau sont au mieux assimilées à des canaux qui servent à véhiculer un ensemble de ressources utiles pour l'action. Or, ces ressources, qui contribuent à les faire vivre ou évoluer, méritent une attention particulière. En accord avec des définitions plus anciennes, des travaux récents élargissent ainsi la définition du capital social à l'ensemble des ressources qui, encastrées dans, disponibles à travers et dérivées d'une structure sociale, sont accessibles pour des individus ou un groupe social pour conduire leurs activités (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Lin, 2001). Le premier niveau d'analyse – celui de la configuration générale du réseau – s'enrichit alors d'un second : le contenu des relations. Les relations deviennent des objets d'analyse à part entière : il s'agit de les caractériser c'est-à-dire de définir ce qui fonde la proximité entre les individus et décrit la nature du lien qui les unit. Nahapiet et Ghoshal (1998) proposent une déclinaison

particulièrement aboutie de ce contenu en opérant une distinction analytique entre les ressources relationnelles et cognitives. L'identification à un espace commun, la confiance, les obligations réciproques constituent autant de ressources relationnelles que les acteurs pourront potentiellement mobiliser, intentionnellement ou non, à un moment donné du temps pour accomplir une tâche bien définie. Les ressources cognitives renvoient plus spécifiquement à l'existence d'un langage ou système d'interprétations partagés, de codes et/ou représentations communs. Un langage partagé autorise et facilite notamment l'échange d'informations et la communication entre les acteurs et, en corollaire, la conduite de leurs affaires en société. Les codes communs signifient la mobilisation d'un cadre de référence identique pour observer et représenter l'environnement. Ils sont synonymes d'une proximité cognitive qui rend possible et favorise l'interaction et la coopération entre les membres d'une même structure sociale. Les ressources relationnelles et cognitives sont très liées, ce qui conduit à les analyser en tant que système (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

2.2. Des ressources à la mobilisation des ressources

Les ressources relationnelles et cognitives ne prennent véritablement valeur de capital social qu'à partir du moment où elles sont effectivement mobilisées par les individus pour réaliser les actions spécifiques dans lesquelles ils sont engagés (Lin, 2001). En d'autres termes, les acteurs ne mobilisent pas leur réseau de relations et le portefeuille de ressources qui y est disponible « à l'aveugle ». Ils puisent, plus ou moins intentionnellement, dans certaines ressources plutôt que dans d'autres, selon les projets qu'ils ont à concrétiser. Les ressources sont mobilisées en fonction de leur nature et valeur : l'identification à un espace commun se révélera être plus ou moins forte, la confiance plus ou moins robuste ou durable, les droits ou obligations plus ou moins souples ou prescrits et les codes partagés plus ou moins serrés.

Une distinction essentielle s'établit ainsi entre les ressources accessibles ou potentiellement mobilisables et celles qui sont effectivement mobilisées (Lin, 2001). Cette distinction est loin d'être neutre car elle renvoie à une idée centrale ici : les analyses en termes de capital social doivent rendre compte des projets concrets que les individus ont à accomplir. Cela signifie qu'il est nécessaire d'identifier et préciser les ac-

tivités clés qu'ils ont à réaliser voire même, plus en détail, les tâches qui ponctuent le processus de mise en œuvre de ces activités (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Lin, 2001).

En tant que grille d'analyse, le capital social intègre donc deux volets : (volet 1) la structure et, surtout, le contenu des relations (système de ressources relationnelles et cognitives) ; (volet 2) les actions ou projets concrets, déclinés en activités et/ou tâches à réaliser. Ainsi construite, la grille devra permettre d'analyser dans quelle mesure un système de ressources relationnelles et cognitives influe sur des activités données, clairement identifiées. Cette influence pourra se révéler positive ou négative (Adler et Kwon, 2002). Il s'agira également d'en comprendre les ressorts, c'est-à-dire d'étudier comment les ressources sont effectivement mobilisées dans l'action (Lin, 2001).

2.3. *Une application au CA*

Nous choisissons d'appliquer cette grille d'analyse au CA que nous définissons comme un réseau de relations sociales durables (Gabrielson et Huse, 2004). Trois types de liens structurent et composent le CA (Johnson et al., 1996) : d'une part, les liens professionnels quand les administrateurs sont d'actuels ou anciens membres du comité de gestion ou encore des salariés de l'entreprise (Mizruchi, 1996 ; Yeo et al., 2003) ; d'autre part, les liens d'affaires inter-entreprises qui renvoient à la perspective inter-organisationnelle du CA (Charreaux et Pitol Belin, 1990 ; Mizruchi, 1996). Dans ce cas, les administrateurs dirigent ou représentent des entreprises qui sont partenaires en affaires. Enfin, il s'agit des liens personnels qui renvoient à la perspective intégrative du CA (*ibid*) : les administrateurs sont choisis en raison de leur appartenance à une communauté sociale donnée, et la composition du CA est largement influencée par un réseau de relations sociales pré existantes, privilégiées, stables et construites dans le domaine de la vie privée (Kadushin, 1995).

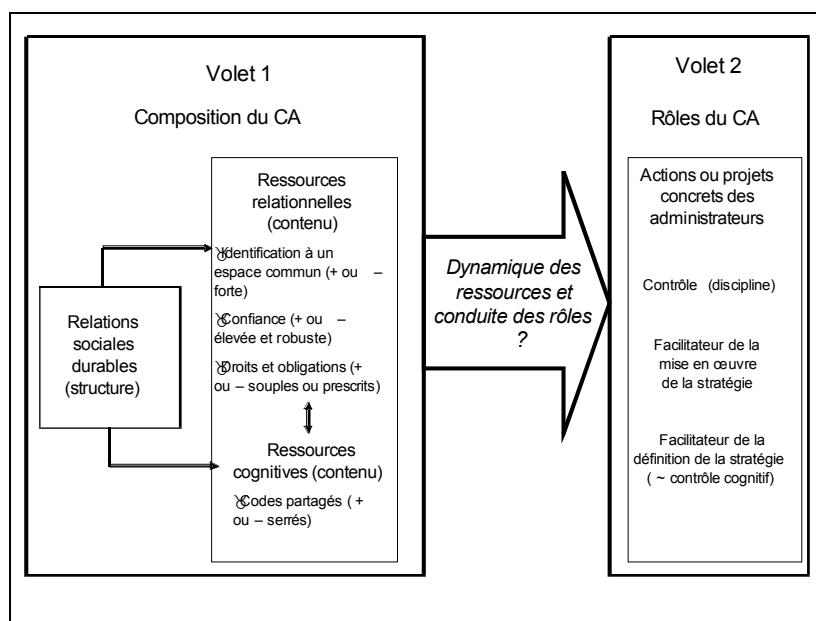
Plus spécifiquement, nous considérons qu'en tant que réseau de relations, le CA est un réservoir de ressources relationnelles et cognitives. Ses membres peuvent s'identifier à un même espace professionnel et organisationnel (l'entreprise administrée, une de ses *business units*, départements ou services) ; une même communauté d'intérêt, un noyau dur (Morin, 1997 ; Whittington et Mayer, 2000), chaîne de valeur (Johnson et al., 1993), réseau de partenaires (Fich et White, 2005) ; ou encore une même communauté civile, par exemple politique, d'école ou

de type club (Kadushin, 1995 ; Yeo et *al.*, 2003). Ils peuvent partager de la confiance, durable et robuste quand la cohésion et/ou clôture des communautés auxquelles ils appartiennent sont fortes (Kadushin, 1995). Ils peuvent souscrire à un registre varié de normes de comportement, plus ou moins prescrites : par exemple une obligation quasi contractuelle de soutien mutuel (Yeo et *al.*, 2003 ; Whittington et Mayer, 2000) ou une obligation tacite de collaboration (Yeo et *al.*, 2003). Ils peuvent également adhérer à un même cadre de référence pour interpréter les informations, construire les représentations des problèmes qu'ils rencontrent et des solutions appropriées (Rindova, 1999 ; Sundaramurthy et Lewis, 2003) : par exemple, une même vision des conditions qui garantissent la performance organisationnelle (Kramarz et Thesmar, 2006), de la dépendance de l'entreprise à l'égard du pouvoir politique et de l'État (Kadushin, 1995). Leur distance cognitive est d'autant plus faible qu'ils sont membres d'une même communauté ou qu'ils dirigent des entreprises engagées dans une même industrie et *a fortiori* un même pôle ou chaîne de valeur (Kramarz et Thesmar, 2006 ; Kadushin, 1995).

Enfin, nous considérons que ces ressources sont mobilisables par les administrateurs pour contrôler l'activité des managers et/ou faciliter la mise en œuvre ou la définition de la stratégie (ce qui rejoint la notion de contrôle cognitif vue dans le point 1.2.).

Cela posé, la grille devrait permettre de comprendre dans quelle mesure la dynamique des ressources relationnelles et cognitives au sein du CA influe sur la conduite de ses rôles de contrôleur et de facilitateur. Cette grille d'analyse est représentée dans la figure 1.

Figure 1 – *Le capital social : une grille d'analyse du lien composition/rôles du CA*



3. Le lien composition/rôles sous l'angle du capital social

Dans la perspective du capital social que nous défendons ici, nous laissons une large place à la dynamique effective des ressources, bien plus qu'à la configuration du réseau de relations. Ainsi, étudier le lien composition/rôles revient à comprendre dans quelle mesure un CA, réservoir de ressources relationnelles et cognitives, accomplit ses rôles dans la pratique. Il ne s'agit donc pas d'évaluer l'influence directe d'une structure de relations² voire d'un type de liens³ sur les rôles. Il ne s'agit pas non plus de proposer une analyse « à plat » c'est-à-dire de

² Par exemple un CA composé de liens hétérogènes profiterait à la définition de la stratégie dans un environnement mouvant alors que la prédominance de liens homogènes conduirait à une situation d'enfermement cognitif (Ruigrok et al., 2006).

³ Voir Ruigrok et al. (2006) pour une revue des travaux sur l'influence du type de liens sur les rôles du CA.

débatte de l'influence de chaque ressource⁴ prise isolément. Notre travail vise davantage, à partir d'exemples concrets, à comprendre le lien « dynamique des ressources/conduite effective des rôles ». Pour cela, nous retenons deux exemples. Le premier illustre la dynamique des ressources au sein des noyaux durs. Il s'adresse tout particulièrement à la limite 1 de l'approche traditionnelle. Le second traite de la dynamique des ressources dans le cas de la formulation d'une stratégie innovante dans un secteur à forte valeur ajoutée technologique. Il renvoie plus spécifiquement à la limite 2.

3.1. Dynamique des ressources et efficacité du contrôle

Les noyaux durs caractérisent le capitalisme à la française à l'époque des vagues successives de privatisations en 1986-1987 puis 1993-1994 (Morin, 1997). Mis en place dans des firmes fraîchement privatisées, ils sont conçus comme des groupes stables d'actionnaires cooptés durant le processus de privatisation. Ils caractérisent ainsi des cercles très fermés de grandes firmes nationales, précédemment sous l'influence directe de l'État. Ces firmes maillent un réseau de participations croisées très dense qu'elles accompagnent généralement d'un échange d'administrateurs au sein de leurs CAs respectifs. Dans ce contexte, les CAs se définissent comme des réseaux de relations très fermés, semblables à des communautés d'intérêt homogènes avec une forte cohésion entre leurs membres (Kadushin, 1995). Ainsi, chaque CA est un réseau de relations très concentré avec un degré de clôture très élevé. Il se structure autour de relations d'affaires inter-entreprises dans le sens où les administrateurs sont recrutés en leur qualité de dirigeants ou de représentants de firmes membres du noyau dur. Dans ce cas, les membres du CA ont conscience d'appartenir à une même communauté d'intérêts, celle-là même qu'ils ont créée ensemble pour protéger mutuellement leurs entreprises. Leur proximité cognitive est forte avec un cadre de référence commun très serré (Kramarz et Thesmar, 2006) : la faible mobilité du capital, les participations croisées non as-

⁴ Cette analyse permettrait de montrer qu'un même type de ressources peut avoir une influence soit positive soit négative, sans véritablement en comprendre les ressorts. Par exemple, l'identification à une même communauté peut être bénéfique pour le contrôle (Tosi et al., 2003) ou au contraire très négative, notamment lorsqu'une ferme volonté de pérennité et de clôture anime la communauté (Yeo et al., 2003).

sorties d'un projet économique et le capitalisme sans capital sont considérés comme légitimes (Morin, 1997). Par ailleurs, la non-révocation d'une équipe managériale contre performante est considérée comme une opération rentable. Plusieurs standards éthiques ou codes de comportement correspondent à cette vision du monde largement partagée (Wirtz, 2006b) : en particulier, les membres du CA sont liés par une obligation tacite de non ingérence dans les affaires d'une société amie et une obligation quasi contractuelle de soutien mutuel en cas d'attaque étrangère, notamment de prise de contrôle hostile. Par ailleurs, ils ont délibérément choisi de se regrouper en noyau dur, sur la base d'une confiance mutuelle forte. Cette confiance élevée, principalement liée ici à leur statut de dirigeant d'entreprises nouvellement privatisées, facilite grandement le respect des obligations et d'engagement de soutien mutuel (Kadushin, 1995). La dynamique des ressources « identification à une même communauté d'intérêt homogène/vision identique de l'efficacité économique et sociale du système de gouvernance/standards éthiques de type entraide en cas d'attaque hostile et de contre performance/codes de comportement de type non-ingérence et soutien mutuel/confiance élevée », explique la défaillance des CAs des sociétés membres du noyau dur en termes de contrôle (au sens de discipline). Cette dynamique conduit à l'affaiblissement de la pression du marché des dirigeants et du marché financier (Yeo et al., 2003 ; Whittington et Mayer, 2000 ; Morin, 1997).

Pourtant, elle va progressivement évoluer sous l'effet de la compétition internationale (Wirtz, 2006b). Certains dirigeants, membres des noyaux durs, développent des stratégies d'internationalisation, ce qui les contraint à lever d'importants fonds étrangers. Leur schéma mental ou cadre de référence individuel va alors évoluer (*ibid*) : une entreprise performante signifie une entreprise qui s'internationalise et ouvre son capital à des investisseurs étrangers ; dans un contexte de concurrence internationale accrue, l'entreprise se doit de prêter attention aux recommandations de ses nouveaux actionnaires, y compris quand ils préconisent de recourir à des mécanismes incitatifs comme l'alignement de la rémunération des dirigeants à la performance (Yeo et al., 2003). Ce nouveau schéma de raisonnement individuel, davantage associé au référentiel anglo-saxon, va se propager au sein du noyau dur par l'intermédiaire de mécanismes de transmission culturels. D'individuel, il devient partagé grâce aux clubs ou associations de dirigeants, qui vont jouer un rôle essentiel. Les dirigeants de grandes entreprises se constituent en clubs, notamment pour débattre et travailler sur des su-

jets précis, thèmes clés ou règles du jeu économique de demain. Généralement, ils se cooptent et partagent un certain nombre de traits essentiels, dont la confiance réciproque, nécessaire à leur collaboration effective (Sundaramurthy et Lewis, 2003). Pour autant, s'ils constituent des communautés aux frontières bien délimitées, ces clubs restent très perméables aux idées nouvelles dictées par l'évolution des exigences concurrentielles et des marchés dans la mesure où ils sont composés de *corporate leaders*. Ainsi, dans les années 1990, tout d'abord sous l'impulsion de quelques dirigeants, puis à la faveur de mécanismes de transfert intra communautaires, le dénouement des liens capitalistiques non assortis d'un projet économique viable s'est progressivement imposé comme un standard au sein des clubs de dirigeants. Mais plus encore, s'ils ont permis la construction, puis l'appropriation collective de nouveaux cadres de représentation ou de comportement, ces clubs ont également encouragé la valorisation de ces modèles dans les CAs des entreprises membres des noyaux durs. En d'autres termes, les nouveaux modèles se sont propagés d'une communauté civile de type club vers une communauté d'intérêt de type noyau dur grâce à des administrateurs qui, en tant que membres référents dans ces deux communautés, ont joué un rôle clé d'acteur frontière. Par leur intermédiaire, les mécanismes de transfert de normes inter communautaires, dont la confiance et l'identification à un même collectif, ont joué pour conduire les membres des CAs à intégrer peu à peu une vision du monde et de bonnes pratiques auxquelles ils étaient jusqu'alors hostiles. Ils considèrent que le capitalisme sans capital ne garantit plus l'efficacité sociale et économique du système de gouvernance et que les mécanismes incitatifs liés à la pression du marché des dirigeants méritent d'être réhabilités : le contrôle au sens de discipline doit être renforcé.

Grâce à l'exemple des noyaux durs et de leur évolution, nous constatons que le capital social enrichit l'analyse traditionnelle au moins en ce qui concerne sa première limite. Dans cet exemple précis, les liens personnels fondés sur l'appartenance à une même communauté civile (clubs de dirigeants) ont joué un rôle déterminant en faveur du contrôle. Ces liens, porteurs de confiance et renvoyant à l'identification à une même communauté, cognitivement très ouverte, ont permis l'évolution des cadres de représentation et de comportement des administrateurs. Ils ont facilité la réhabilitation du jeu des mécanismes incitatifs et participé à renforcer le contrôle. À partir de cet exemple et de sa lecture

sous l'angle du capital social, nous constatons qu'être affilié ou lié par un lien social à l'équipe managériale ne signifie pas nécessairement être défaillant en termes de contrôle, bien au contraire. En d'autres termes, considérer que seule l'indépendance garantit un contrôle actif et efficace, est une position qui peut être contestée, sous certaines conditions. Le capital social en tant que grille d'analyse permet de spécifier ces conditions.

3.2. L'articulation des rôles contrôle/apport de ressources en dynamique

L'exemple d'Air Liquide développé par Wirtz (2006a) peut être analysé sous l'angle du capital social. À un moment donné de son cycle de vie, l'entreprise s'est engagée dans une stratégie d'exploration de ses compétences technologiques (*ibid*). À l'origine, le contenu et les contours du projet innovant n'étaient pas clairement explicités. Seul le dirigeant en avait une connaissance largement tacite. Les conditions de l'exploitation industrielle ainsi que les retombées financières effectives n'étaient pas évaluables *a priori*, ce qui était problématique pour lever des capitaux. Pour cette raison, l'entreprise a recruté des administrateurs, ingénieurs pour la plupart et issus de la même communauté d'école que le dirigeant (École de Physique) et formés aux mêmes modèles technologiques que lui. Ces administrateurs experts, capables de comprendre un procédé technologique révolutionnaire pour l'époque (faire de l'oxygène à partir d'un procédé de liquéfaction), devaient aider activement l'équipe dirigeante à construire son projet de valorisation des compétences technologiques.

Dans cet exemple, le CA est intentionnellement composé d'administrateurs liés par des liens personnels de type école. Les ressources cognitives – ou le partage d'un même cadre de référence – jouent un rôle prépondérant. Ici, la proximité cognitive signifie le partage d'un même répertoire de connaissances technologiques. L'existence de ce référentiel technologique commun permet : (1) l'échange et la combinaison des connaissances au sein du CA ; (2) la création de connaissances nouvelles (le projet s'est construit au fur et à mesure de la progression des débats) ; (3) l'anticipation collective des opportunités d'exploitation industrielle et (4) l'évaluation des risques ou chances de réussite de la mise sur le marché. Les administrateurs comprennent l'idée innovante du dirigeant car ils partagent une même expertise technologique. Par ailleurs, la confiance joue un rôle essentiel

car elle facilite grandement la collaboration, la réflexivité et la construction du débat, bien plus semble-t-il que les droits et obligations. Il s'agit d'une confiance dans la compétence et non le statut (Huse, 2005) : les administrateurs issus d'une même communauté d'école ont confiance dans leurs compétences respectives. Les obligations semblent davantage liées à l'effort que les administrateurs doivent fournir pour apprécier la probabilité de succès à toutes les phases du projet et amener les actionnaires potentiels à croire en l'intérêt de ses opportunités industrielles. En quelque sorte, au moins dans un premier temps, l'essentiel est de rendre la connaissance du projet plus manifeste au fur et à mesure de l'état de son avancement (effort de traduction) et non de mettre en place des mécanismes formels de contrôle. La dynamique des ressources cognitives et relationnelles joue principalement sur la capacité du CA à encourager l'équipe managériale à découvrir une opportunité industrielle nouvelle et à anticiper la valeur créée par l'innovation technologique. Elle s'avère par ailleurs essentielle à l'appropriation du projet innovant par les administrateurs puis à sa promotion auprès des actionnaires, les administrateurs jouant alors un rôle central de médiateur (Mourkogiannis, 2007).

À partir de l'exemple de L'Air Liquide ainsi analysé, il nous semble que le capital social ouvre des perspectives sur l'articulation des rôles du CA. À ce stade de notre travail, le capital social a surtout permis de montrer que, dans une période de forte exploration technologique, la proximité cognitive – ici l'existence de codes technologiques très proches –, associée à une confiance élevée, a conduit les administrateurs à participer pleinement à la définition de la stratégie. Cela étant, l'analyse pourrait être prolongée pour montrer comment cette dynamique de ressources évolue dans le temps. Même si elle est un levier essentiel pour la conduite d'une activité à un moment donné, elle peut finalement, à un autre moment, devenir un frein pour sa mise en œuvre effective. En d'autres termes, ses effets peuvent évoluer dans le temps en s'inversant. En l'occurrence, le couplage « filtres cognitifs serrés ou codes technologiques communs / confiance réciproque élevée » a bénéficié à l'échange et à la combinaison des connaissances entre l'équipe managériale et les membres ingénieurs du CA, encourageant la participation effective de ces derniers à la définition de la stratégie innovante. Sans doute, au fur et à mesure de l'avancée du projet et de l'implication de plus en plus forte des administrateurs dans la formulation de la straté-

gie, cette dynamique de ressources va-t-elle subir un effet d'amplification. Cela consiste en un premier effet de bouclage positif qui traduit un renforcement des codes communs dans le domaine technologique. Pourtant, si l'existence de répertoires technologiques communs est un préalable à l'échange et la combinaison de connaissances, trop de proximité cognitive peut finalement nuire (Forbes et Milliken, 1999 ; Rindova, 1999), en particulier si elle conduit sur le long terme à une paralysie des débats. En effet, des répertoires technologiques trop étroits peuvent amener les administrateurs à se comporter comme des *mindguards* ce qui nuirait à leur créativité et à leur activité de conseil (Sundaramurthy et Lewis, 2003 ; Forbes et Milliken, 1999). Dès lors, l'ouverture du CA à des administrateurs plus distants cognitivement semblerait requise et le CA serait de nouveau appelé à jouer pleinement son rôle d'apporteur de ressources. Il serait alors chargé de faciliter l'accès à des administrateurs porteurs de connaissances hétérogènes pour intégrer de la variété désormais nécessaire à une relance de l'activité d'exploration. La particularité de ce recrutement consistera toutefois à choisir des administrateurs avec des cadres de référence suffisamment proches pour que la combinaison des connaissances puisse se réaliser. En permettant d'étudier le système de ressources en dynamique, c'est-à-dire ses trajectoires d'évolution, il semblerait que le capital social permette de justifier l'articulation des rôles du CA, par exemple, ici, la complémentarité entre le rôle stratégique et celui d'apporteur de ressources au sens strict.

D'autres complémentarités pourraient être étudiées, notamment lorsque le CA se structure autour de relations d'affaires de type appartenance à un même réseau de firmes partenaires. Comme le soulignent Yeo et *al.*, dans ce cas, les administrateurs internalisent souvent une norme plus ou moins tacite de coopération effective. Tous ont conscience que le réseau ne signifie pas une simple agrégation d'entreprises mais un collectif d'organisations interconnectées qui concourent ensemble à la satisfaction d'une même demande finale. Ce sentiment d'appartenance et d'engagement dans un collectif s'accompagne de droits et d'obligations de coopération et de soutien effectif des membres du réseau entre eux. Les administrateurs s'engagent ainsi à assister activement les dirigeants dans la définition de leur stratégie. Pour cela, les dirigeants sont sollicités pour fournir une information fiable, claire et lisible sur la mise en œuvre de la décision et de la politique d'allocation des ressources. En effet, les administrateurs jugeront légitime de vérifier leur conformité à l'intérêt du réseau de firmes partenai-

res. Ainsi, la dynamique des ressources, au préalable support de l'activité de conseil, encouragerait progressivement un renforcement de l'activité de contrôle.

Conclusion

Dans cet article, nous avons voulu montrer que l'approche classique du lien composition/rôles est trop limitative et qu'elle est susceptible d'être enrichie en mobilisant le concept de capital social. Ainsi, nous avons étudié le rôle des administrateurs non plus seulement en fonction de la catégorie à laquelle ils appartiennent mais en fonction des relations qu'ils entretiennent avec l'équipe managériale et entre eux. Surtout, nous avons insisté sur le contenu de ces relations c'est-à-dire les ressources relationnelles et cognitives qui les fondent et la dynamique de ces ressources. En d'autres termes, une simple analyse du CA en termes de configuration ou structure des relations ne peut suffire. Notre travail a montré que, contrairement à l'hypothèse traditionnelle dominante, les administrateurs affiliés peuvent exercer un contrôle efficace sous certaines conditions que la grille d'analyse proposée permet de spécifier. De plus, l'approche adoptée ouvre des perspectives pour justifier l'articulation des rôles de contrôle et d'apport de ressources. Ces derniers semblent pouvoir s'analyser non plus comme disjoints et mutuellement exclusifs mais comme complémentaires et s'articulant l'un par rapport à l'autre en dynamique.

Sur ce dernier point, notre travail, qui demeure dans une large part exploratoire, demande tout particulièrement à être prolongé et enrichi. Comme nous l'avons précisé dans la section 3.2., il serait désormais intéressant d'étudier la dynamique des ressources dans le temps, ce qui n'est qu'ébauché dans le présent article. Il s'agirait de comprendre comment une dynamique de ressources se modifie dans l'acte et par l'acte, c'est-à-dire comment elle co-évolue avec l'action dans laquelle les administrateurs sont effectivement engagés. Surtout, il s'agirait de comprendre comment, en évoluant, la dynamique des ressources accompagne la dynamique des rôles. Si, à l'instar de Charreaux et Wirtz, nous retenons que le CA est appelé à intervenir dans la gestion du couple exploration/exploitation du portefeuille de compétences de l'entreprise, il s'agirait alors d'appréhender ces deux phases en dynamique. Ce travail répondrait ainsi à un enjeu actuel des recherches en

management stratégique sur les firmes ambidextres (Birkinshaw et Gibson, 2004). En effet, ces dernières pensent le couple exploration/exploitation en termes non plus de dilemme mais d'articulation : nos propositions y apporteraient un éclairage particulier en se centrant sur le fonctionnement interne du CA.

Bibliographie

- Adler P. et Kwon S.W. (2002), « Social Capital : Prospects for a New Concept », *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 1, p. 17-40.
- Baret C., Huault I. et Picq T. (2006), « Management et réseaux sociaux : jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue Française de Gestion*, n° 163, p. 93-106.
- Birkinshaw J. et Gibson C. (2004), « Building Ambidexterity into an Organization », *Sloan Management Review*, vol. 45, p. 47-55.
- Charreaux G. (2003a), « Le point sur ... les réseaux d'administrateurs et de dirigeants », Université de Bourgogne, cahier du FARGO n° 1030801, août.
- Charreaux G. (2003b), « Le gouvernement d'entreprise », in J. Allouche, éd., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p. 628-640.
- Charreaux G. (2006a), « Variation sur le thème : ' à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise ' », in G. Charreaux et P. Wirtz, *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*, Economica, p. 49-92.
- Charreaux G. et Pitol-Belin J.P. (1990), *Le conseil d'administration*, Vuibert Gestion.
- Charreaux G. et Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*, Economica.
- Daily C. (1995), « The Relationship between Board Composition and Leadership Structure and Bankruptcy Reorganization Outcomes », *Journal of Management*, vol. 21, p. 1041-1056.
- Daily C. et Dalton D. (2005), « Boards of Directors : Utilizing Empirical Evidence in Developing Practical Prescriptions », *British Journal of Management*, vol. 16, special issue, p. S91-S97.
- Daily C.M. et Johnson J.L. (1997), « Sources of CEO Power and Firm Financial Performance : a Longitudinal Assessment », *Journal of Management*, vol. 23, n° 2, p. 97-117.

- Daily C.M., Dalton D.R. et Cannella A.A. (2003), « Corporate Governance : Decades of Dialogue and Data », *Academy of Management Review*, vol. 28, p. 371-382.
- Fama E. et Jensen M. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, p. 301-325.
- Ferris S.P., Jagannathan M. et Prichard A.C. (2003), « Too Busy to Mind the Business? Monitoring by Directors with Multiple Board Appointments », *Journal of Finance*, vol. 58, n° 3, p. 1087-1112.
- Fich E.M. et White L.J. (2005), « Why CEOs Reciprocally Sit on Each Other's Board », *Journal of Corporate Finance*, vol.11, p. 175-195.
- 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*, vol. 24, n° 3, p. 489-506.
- Gabrielsson J. et Huse M. (2004), « Context, Behavior, and Evolution : Challenges in Research on Boards and Governance », *International Studies of Management and Organization*, vol. 34, n° 2, p. 11-36.
- Hillman A.J. et Dalziel T. (2003), « Boards of Directors and Firm Performance : Integrating Agency Theory and Resource Dependence Perspectives », *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 3, p. 383-396.
- Hillman A.J., Cannella A.A. et Paetzold R.L. (2000), « The Resource Dependence Role of Corporate Directors : Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change », *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 2, p. 236-255.
- Huault I. (2004), « Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management ? Puissance et limites d'une théorie de l'encastrement social », in I. Huault, éd., *Institutions et gestion*, Vuibert.
- Huse M. (2005), « Accountability and Creating Accountability : a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance », *British Journal of Management*, vol. 16, p. 65-79.
- Johnson J., Daily C.M. et Ellstrand A.E. (1996), « Boards of Directors : a Review and Research Agenda », *Journal of Management*, vol. 22, n° 3, p. 409-438.
- Johnson R.A., Hoskisson R.E. et Hitt M.A. (1993), « Board of Directors' Involvement in Restructuring : the Effects of Board versus Managerial Controls and Characteristics », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 33-50.

- Kadushin C. (1995), « Friendship among the French Financial Elite », *American Journal of Sociology*, vol. 60, n° 2, p. 202-221.
- Kramarz F. et Thesmar D. (2006), « Social Networks in the Boardroom », Discussion Paper of the Insitute for the Study of Labor, n° 1940, janvier.
- Lin N. (2001), « Building a Network Theory of Social Capital », in N. Lin, K. Cook et R.S. Burt, édés., *Social Capital : Theory and Research*, Adeline De Gruyter.
- Mizruchi M. (1996), « What Do Interlocks Do ? An Analysis, Critique and Assessment of Research on Interlocking Directorates », *Annual Review of Sociology*, vol. 22, p. 271-298.
- Morin F. (1997), *Corporate Governance : les perspectives internationales*, Collection Finance et Société.
- Mourkogiannis N. (2007), « The True Purpose of the Board », *The Conference Board Review*, mars-avril, p. 35-37.
- Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998) « Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 242-266.
- Pfeffer J. et Salancik R. (1978), *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row Publishers.
- Rindova V.P. (1999), « What Corporate Boards Have to Do with Strategy : a Cognitive Perspective », *Journal of Management Studies*, vol. 36, n° 7, p. 953-975.
- Ruigrok W., Peck S.I. et Keller H. (2006), « Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence from Swiss Companies », *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 5, p. 1201-1226.
- Sundaramurthy C. et Lewis M. (2003), « Control and Collaboration : Paradoxes of Governance », *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 3, p. 397-415.
- Tosi H.L., Shen W. et Gentry R.J. (2003), « Why Outsiders on Boards Can't Solve the Corporate Governance Problem », *Organizational Dynamics*, vol. 32, n° 2, p. 180-192.
- Whittington R. et Mayer M. (2000), *The European Corporation : Strategy, Structure and Social Science*, Oxford University Press.
- Wirtz P. (2006a), « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance », in G. Charreaux et P. Wirtz, *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*, Economica, p. 145-170.
- Wirtz P. (2006b), « Les vecteurs de changement des institutions de gouvernance d'entreprise en France », in G. Charreaux et P. Wirtz,

Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives, Economica, p. 223-252.

Yeo H.Y., Pochet C. et Alcouffe A. (2003), « CEO Reciprocal Interlocks in French Corporations », *Journal of Management and Governance*, vol. 7, p. 87-108.