

## Annexe 1 - Matrice des corrélations

	INT	DUR	SECT	MAND	LIEN	INNOV	INDEP	Taille	Endetmt	Age	Modif5	Modif10
INT	1,000											
DUR	0,203	1,000										
	0,32	,										
SECT	-0,212	0,201	1,000									
	0,287	0,326	,									
MAND	-0,02	0,367	-0,198	1,000								
	0,921	0,065	0,322	,								
LIEN	0,03	-0,075	-0,224	0,157	1,000							
	0,88	0,715	0,261	0,434	,							
INNOV	-0,13	-0,209	-0,26	-0,22	0,067	1,000						
	0,518	0,305	0,19	0,271	0,739	,						
INDEP	<b>-0,42</b>	<b>-0,457</b>	-0,001	0,025	0,088	<b>0,401</b>	1,000					
	<b>0,029</b>	<b>0,019</b>	0,996	0,902	0,663	<b>0,038</b>	,					
Taille	0,258	0,125	-0,057	-0,136	0,231	0,075	-0,316	1,000				
	0,194	0,543	0,779	0,498	0,246	0,711	0,108	,				
Endetmt	0,178	0,278	0,224	0,156	-0,003	<b>-0,812</b>	-0,331	-0,109	1,000			
	0,375	0,170	0,262	0,438	0,988	<b>0,000</b>	0,092	0,588	,			
Age	-0,216	<b>-0,506</b>	-0,049	-0,011	0,023	0,056	0,214	<b>-0,441</b>	-0,223	1,000		
	0,279	<b>0,008</b>	0,809	0,958	0,910	0,783	0,283	<b>0,021</b>	0,263	,		
Modif5	0,134	-0,26	-0,032	-0,248	<b>0,486</b>	0,000	-0,075	0,175	-0,053	0,066	1,000	
	0,507	0,2	0,876	0,212	<b>0,01</b>	1,000	0,711	0,383	0,793	0,745	,	
Modif10	0,293	-0,259	-0,009	-0,229	-0,21	<b>0,39</b>	0,223	-0,011	<b>-0,522</b>	0,134	-0,295	1,000
	0,139	0,201	0,966	0,250	0,294	<b>0,044</b>	0,262	0,958	<b>0,005</b>	0,505	0,135	,

Les variables sont définies de la façon suivante. INT représente le pourcentage d'administrateurs internes. DUR représente la durée de fonction des administrateurs. SECT représente le pourcentage d'administrateurs disposant d'expériences sectorielles et des métiers. MAND représente le nombre de mandats détenus par les administrateurs. LIEN représente le pourcentage d'administrateurs permettant d'établir des liens. INNOV représente le pourcentage d'administrateurs disposant de compétences en innovation. INDEP représente le pourcentage d'administrateurs indépendants. Taille représente la taille de l'entreprise. Endetmt représente l'endettement de l'entreprise. Age est calculé par rapport à la date de création de l'entreprise. Modif5 prend la valeur 1 si des opérations majeures ont modifié la structure de l'entreprise sur les 5 ans précédant l'année 2005 et 0 sinon. Modif10 prend la valeur 1 si des opérations majeures ont modifié la structure de l'entreprise sur les 10 ans précédant l'année 2005 et 0 sinon.

Pour chaque variable, la première ligne indique la valeur du coefficient de corrélation, et la seconde ligne indique la probabilité associée au test de Pearson (indiquant si le coefficient de corrélation est significativement différent de zéro).



# Les comités stratégiques et l'innovation dans les entreprises françaises\*

---

Laurence GODARD  
*Université de Franche-Comté*

*Classification JEL* : G340 – *Réception* : février 2009 ; *Acceptation* : décembre 2009

*Correspondance* : laurence.godard@univ-fcomte.fr

*Résumé* : L'objectif de cet article est d'étudier le rôle joué par les comités stratégiques en retenant comme cadre théorique l'approche cognitive de la gouvernance. L'impact de la composition des comités stratégiques sur la priorité donnée à l'innovation par les entreprises est appréhendé en supposant que l'importance accordée à la connaissance devrait être jugée comme prioritaire dans les entreprises mettant l'accent sur la R&D. Les caractéristiques de 75 administrateurs membres des comités stratégiques des entreprises à forte innovation sont comparées à celles de 69 administrateurs membres des comités stratégiques des entreprises à faible innovation, toutes étant des sociétés françaises cotées sur le marché parisien.

*Mots clés* : comité stratégique – innovation – approche cognitive de la gouvernance.

*Abstract* : This study examines the role played by strategy committees from a cognitive perspective on corporate governance. We study the impact of committee composition on investment in innovation as measured by R&D intensity. We compare director characteristics of a sample of firms with high R&D intensity with those of a sample of firms having low R&D intensity.

*Key words* : strategy committee – innovation – cognitive approach to corporate governance.

---

\* Je remercie les deux rapporteurs anonymes de la revue pour leurs remarques et suggestions. Je reste seule responsable des erreurs et omissions éventuelles.

La recherche de nouveaux marchés, l'expansion géographique, la diversification, les acquisitions figurent parmi les facteurs le plus souvent identifiés comme leviers de la croissance d'une entreprise. L'innovation constitue également l'un des mécanismes fondamentaux participant à la croissance des entreprises sur le long terme, thèse qui est notamment défendue par Schumpeter (1942). S'appuyant sur les travaux de Schumpeter, Penrose (1959) attribue également à l'innovation des vertus en termes de profits et de croissance de long terme, obtenus par l'accumulation de connaissances. Ces connaissances sont utilisées pour développer de nouvelles applications des ressources actuelles de l'entreprise.

Si l'innovation est essentielle à la performance de long terme, elle est néanmoins tributaire des pratiques managériales qui en créent les conditions d'émergence et de développement. Le rôle de l'entreprise est de créer les conditions favorables au processus d'innovation. « *On rend possible l'innovation (ou les flux de connaissance) par des facteurs environnementaux appropriés* » selon l'expression de Buisson et al. (2005).

Les entreprises, par leur choix de disposer ou non d'un comité stratégique et par le choix de la composition de ce comité, peuvent influencer sur les conditions d'émergence de l'innovation. Le conseil d'administration (désormais CA), avec son comité stratégique, peut constituer l'un des dispositifs qui participent à la formation d'un contexte favorable à l'innovation. Dans les théories cognitives analysant le rôle du CA, ce dernier peut apporter une vision et des compétences pour construire de nouvelles options stratégiques, en mettant l'accent sur la construction des connaissances à travers les processus d'apprentissage qui vont permettre de créer des opportunités de croissance, notamment par l'innovation. Afin d'apporter des éléments de confirmation à cette perspective théorique, l'étude des comités stratégiques semble opportune, puisque ces derniers donnent leur avis sur les orientations stratégiques des entreprises, même si l'examen des autres comités au travers de leurs décisions peut également être envisagé<sup>1</sup>.

Selon Buisson et al. (2005), « *l'innovation doit prendre en compte deux dimensions nouvelles : l'individu et l'environnement de l'entreprise. Traditionnellement, l'innovation a été gérée de manière*

---

<sup>1</sup> Les comités de sélection ou de nomination peuvent par exemple exercer une influence sur l'apprentissage organisationnel à travers le choix d'un administrateur ; les comités de rémunération peuvent de même exercer une influence sur la création de valeur à travers les critères de performance retenus pour rémunérer les mandataires.

*exclusivement interne, dans une approche fermée illustrée par le développement des laboratoires de R&D des grandes entreprises et par l'accent mis sur la confidentialité. L'accélération du changement technologique, la complexité croissante des innovations, qui combinent plusieurs domaines, ainsi que l'évolution sociale entraînant une plus grande mobilité des talents, nécessitent désormais que l'entreprise s'ouvre et aille chercher à l'extérieur une partie de ses sources d'innovation. Elle nécessite également une meilleure prise en compte de l'individu, source essentielle d'innovation. La capacité de l'entreprise à réussir l'alchimie individu-entreprise-écosystème est donc l'un des facteurs clés de la réussite en matière d'innovation. »*

Les comités stratégiques, en fonction de leur composition, peuvent fournir des opportunités de recourir à des sources externes de développement technologique et permettre d'éviter de rapporter la problématique de l'innovation et de l'acquisition de connaissance exclusivement à l'entreprise. Ils constitueraient ainsi un lieu de création de connaissances nouvelles, par l'échange (apprentissage par l'échange d'idées, de points de vue, de pratiques avec des pairs, par la diversité des points de vue entre eux) entre ses membres, les administrateurs ne se limitant pas aux frontières juridiques de l'entreprise et étant des acteurs issus d'une « *entreprise élargie* ».

Les comités stratégiques (comme les autres comités d'ailleurs) présentent l'intérêt de limiter les pertes de processus (Steiner, 1972) et de conférer de bonnes conditions à l'apprentissage. En effet, les CA se distinguent des autres groupes de travail étudiés dans la littérature, par leur taille, qui est fréquemment plus élevée. Les CA sont donc des groupes particulièrement vulnérables aux pertes de processus (Steiner, 1972), qui induisent des difficultés d'interaction les empêchant d'atteindre leur plein potentiel. En effet, la taille moyenne des CA français est de 11 administrateurs (Godard et Schatt, 2005). L'existence de comités, stratégiques ou autres, facilite le fonctionnement du CA et concourt à la préparation des décisions, en rendant effective la spécialisation des missions du CA. La taille réduite des comités stratégiques (5,24 membres, selon Godard, 2006) permet donc de créer un contexte favorable à l'apprentissage et de limiter les pertes de processus auxquelles les CA sont exposés.

Alors que des études abondantes sont consacrées aux comités d'audit et de rémunération, il s'avère que la relation entre les comités stratégiques et l'innovation dans les entreprises n'a pas donné lieu à des

études significatives<sup>2</sup>. Ce constat permet de souligner l'originalité de ce travail.

L'objectif est donc de relier les comités stratégiques au processus d'innovation poursuivi dans les entreprises, en s'appuyant sur une approche cognitive de la gouvernance, notamment développée dans l'ouvrage de Charreaux et Wirtz (2006), qui constitue une approche alternative à l'approche juridico-financière dominante, et qui s'intéresse à l'origine des connaissances fondant les compétences distinctives sur lesquelles s'appuient les stratégies de création de valeur. L'analyse porte sur les caractéristiques des membres des comités stratégiques et la priorité donnée à l'innovation par les entreprises, en supposant que l'importance accordée à la connaissance devrait être accentuée dans les entreprises à forte R&D. Une étude empirique est réalisée pour vérifier si la composition des comités stratégiques est liée à l'innovation dans les entreprises françaises. Les entreprises qui mettent l'accent sur les connaissances et compétences dans leur comité stratégique sont-elles plus innovantes ?

La justification théorique d'une possible relation entre les comités stratégiques et l'innovation fait l'objet de la première partie. L'étude empirique de cette relation est présentée dans la seconde partie avant de conclure par une discussion des résultats et une esquisse des perspectives de cette étude.

## **1. La relation entre le comité stratégique et le processus d'innovation**

### ***1.1. L'importance des connaissances pour l'innovation et son impact sur les qualités des membres du comité stratégique***

L'innovation peut être caractérisée comme l'introduction réussie sur le marché d'un nouveau produit, d'un nouveau processus ou d'un nouveau modèle d'organisation (Schumpeter, 1942). Le processus d'innovation doit aboutir à améliorer la qualité des produits et/ou abaisser les coûts à l'aide des ressources productives. Le processus d'apprentissage génère et intègre une connaissance spécialisée qui rend l'innovation possible.

---

<sup>2</sup> Une recherche par mots clés sur EBSCO/Business Source Premier n'a fait ressortir aucun article traitant de la relation entre les comités stratégiques et l'innovation dans les entreprises.

Dans la perspective juridico-financière, la qualité principale du CA est son indépendance, critère absolu qui permet de garantir le contrôle du dirigeant par les administrateurs. En revanche, dans la perspective cognitive, le CA doit disposer d'une capacité à créer et transférer des connaissances, à faciliter l'apprentissage organisationnel. Il s'agit d'une caractéristique essentielle permettant le développement de compétences pour accompagner et orienter l'entreprise vers de nouvelles opportunités, notamment par le jeu de l'innovation.

Dans une perspective d'innovation, l'indépendance n'est donc pas le principal critère devant qualifier un administrateur dans les comités stratégiques. « *Les qualités demandées aux administrateurs ne se conçoivent plus alors en termes d'indépendance et d'expertise en matière de contrôle, selon la distinction interne/externe, mais en fonction des contributions cognitives pouvant s'intégrer dans un projet collectif* » (Charreaux 2000). Le capital humain du comité stratégique pourrait constituer un indicateur de la qualité du comité dans l'approche cognitive du CA. Il s'agit d'évaluer l'impact de l'expérience, de l'expertise, de la connaissance et des capacités des administrateurs dans la création de nouvelles compétences. Carpenter et Westphal (2001), notamment, ont mis en évidence l'importance du capital humain du CA.

Ce critère du capital humain du CA a également été introduit par Hillman et Dalziel (2003). Ils le considèrent comme étant plus important que l'indépendance. En fait, le capital humain du CA est l'indicateur pertinent pour estimer sa capacité à remplir ses rôles. Ces auteurs considèrent que les pratiques en matière de composition du CA, qui mettent l'accent sur le capital humain de ce dernier, influencent de manière positive ses différentes fonctions, notamment ses fonctions de contrôle et de maîtrise des ressources. L'indépendance du CA modère la relation entre le capital humain du CA et ses rôles.

L'introduction de la notion de capital humain du CA conduit à une critique de la supériorité des administrateurs externes sur les administrateurs internes. Ces derniers peuvent en fait présenter des atouts : leur expertise peut servir d'autres fins que celle du contrôle. Il s'avère nécessaire de reconsidérer la place et le rôle des administrateurs internes. Ils peuvent bien sûr être présents pour défendre leurs investissements spécifiques, mais également pour apporter de l'information afin d'accroître la création de valeur. Si les CA permettent de construire de la connaissance et des savoir-faire communs, la création de valeur dépend des compétences particulières des administrateurs.

Les ressources de base des membres du comité stratégique, combinées et coordonnées, constituent leurs compétences et forment des bases d'expériences. « *Les compétences résultent de combinaisons de savoirs, de comportements individuels et d'expériences collectives sur lesquelles la conception des structures influe largement* » (Strategor, p. 521). La question de la construction des compétences soulève la question du regroupement des individus pour que l'association de leurs qualifications et de leurs expertises individuelles génère des compétences. Cette question est en partie traitée à travers l'étude de la composition des comités stratégiques<sup>3</sup>.

Les administrateurs doivent être capables de combiner leurs différentes connaissances et leurs apports et de les appliquer de manière appropriée aux questions spécifiques à l'entreprise, de combiner les points de vue de manière créative et synergique. Le rôle positif des administrateurs dans la création de valeur s'opère grâce au conseil, à l'expertise, à l'expérience et aux capacités qu'ils peuvent apporter, indépendamment de leur internalité ou externalité. Les résultats de Wagner et *al.* (1998) confirment cette analyse. À ce titre, l'ensemble des apports des administrateurs, leur cohérence et leur homogénéité semblent plus importants que l'indépendance. Autrement dit c'est la coopération qui existe entre les administrateurs qui est déterminante plutôt que la proportion de chaque catégorie (interne et externe par exemple). Tout administrateur peut être à l'origine de synergies permettant au CA d'accomplir pleinement ses différents rôles et d'exercer un effet combiné positif sur la performance des entreprises.

### ***1.2. Les caractéristiques du processus d'apprentissage***

Par définition, le processus d'apprentissage est sous-jacent au processus d'innovation. Il intègre une connaissance spécialisée qui rend possible l'innovation. La recherche sur le processus d'innovation a montré que le processus d'apprentissage est notamment un processus cumulatif, collectif et incertain (Lazonick et O'Sullivan, 1998). Le processus d'apprentissage est cumulatif si les connaissances déjà acquises servent de fondement aux nouvelles connaissances à venir. Les résultats

---

<sup>3</sup> Il faut également s'interroger sur la manière la plus efficace de mobiliser ces individus, de les faire coopérer, pour produire de réelles bases d'expériences, faire émerger des compétences clés et les transformer en avantages compétitifs. Cet aspect n'est pas abordé dans cette recherche mais mérite que l'on s'y intéresse. Il met en jeu les mécanismes d'intégration. L'entreprise doit être en mesure de gérer la diversité des compétences et éviter de compromettre la densité et la qualité des échanges.

empiriques montrent que la capacité des individus à absorber les connaissances spécialisées existantes et à produire de nouvelles connaissances spécialisées se renforce, se consolide avec le temps. Lazonick et O'Sullivan (1998) ajoutent que l'apprentissage organisationnel nécessite du temps : « *people have to learn how to learn* ».

Le processus d'apprentissage est ensuite un processus collectif. Le caractère collectif est révélé lorsque la création de nouvelles connaissances résulte de l'interaction d'individus engagés dans l'apprentissage, la connaissance spécialisée se développant en tant que partie d'un corpus intégré de connaissances. Cet aspect conduit à mettre l'accent sur l'importance de la composition du comité stratégique pour favoriser le caractère collectif de l'apprentissage. Il semble alors primordial d'encourager une certaine stabilité du comité, cohérente d'ailleurs avec l'argument temporel précédent (processus cumulatif), afin d'éviter un *turnover* trop important des membres, qui remettrait en question l'idée de toute interaction. L'apprentissage collectif ne signifie pas une combinaison de différents types de connaissances spécialisées que différentes personnes ont acquises dans le temps, il n'est pas synonyme de collections d'apprentissages. Le caractère collectif du processus d'apprentissage devrait être encouragé par une stabilité du comité stratégique.

Ainsi, l'innovation ne se réduit pas aux seuls contenus techniques ou technologiques. Elle met en jeu un ensemble de processus complexes, organisationnels, relationnels et cognitifs. L'innovation dépend de la qualité de la coopération entre de nombreux acteurs qui s'inscrivent dans des logiques professionnelles différentes, voire antagonistes, l'ampleur des innovations pouvant être influencée par l'hétérogénéité des acteurs impliqués. L'innovation requiert la mise en œuvre de formes d'apprentissage collectif. Cet apprentissage repose en partie sur le partage des savoirs et savoir-faire tacites que détiennent les différents acteurs appelés à collaborer.

Le processus d'apprentissage est, enfin, un processus incertain quant à son devenir. L'incertitude repose sur deux éléments. Le premier tient au fait que le processus d'apprentissage cumulatif et collectif peut échouer dans le développement de ressources productives qui permettent d'atteindre une meilleure qualité ou de plus faibles coûts. Ce risque d'échec fait référence à l'incertitude productive de Lazonick et O'Sullivan (1998). Le second facteur d'incertitude réside dans l'émergence de projets concurrents générant de plus grands bénéfices

par rapport à l'innovation initiale qui devient caduque. Les auteurs précités nomment ce risque « l'incertitude concurrentielle ».

### **1.3. Les hypothèses**

Rappelons que les théories cognitives de la gouvernance considèrent l'entreprise non plus seulement comme un nœud de contrats mais aussi comme un « répertoire de connaissances ». « Dans une perspective plus large, l'approche cognitive conduit à étudier les systèmes de gouvernance en fonction de leur influence sur les dimensions cognitives de la création de valeur, la perception des opportunités de croissance, la coordination cognitive, l'apprentissage organisationnel » (Charreaux, 2002, p. 34). Ainsi, le système de gouvernance est relié au processus d'innovation et à l'économie innovante (Lazonick et O'Sullivan, 1998).

L'accent est mis sur la valorisation des connaissances, des ressources et des compétences accumulées au sein du système de gouvernance et à leur expression sous la forme de capacités d'innovation. Cela se traduit-il au niveau du comité stratégique ? Le système de gouvernance, à travers son comité stratégique notamment, peut-il être relié au processus d'innovation, comme le conçoit l'approche cognitive ? Autrement dit, les entreprises avec un comité stratégique composé dans une optique cognitive (accordant de l'importance aux connaissances et aux compétences) mettent-elles l'accent sur le processus d'innovation ? Ce questionnement conduit au postulat général selon lequel l'innovation est plus forte dans les entreprises avec un comité stratégique composé dans une optique cognitive, postulat général qui se décline en cinq hypothèses.

Ainsi, pour que le comité stratégique contribue au processus d'innovation en créant les opportunités d'investissement et qu'il soit favorable au caractère cumulatif du processus d'apprentissage, il apparaît nécessaire que les administrateurs soient des personnes qui ont une connaissance approfondie de l'entreprise.

L'origine des connaissances qui fondent les compétences distinctives sur lesquelles s'appuient les comités stratégiques peut être multiple. Elle peut provenir d'administrateurs internes qui disposent d'une expérience et d'une connaissance spécialisée de la firme directement opérationnelle, ou d'administrateurs externes qui siègent au conseil depuis de longues années<sup>4</sup>, favorisant le développement des bases nécessaires à

---

<sup>4</sup> On retrouve ainsi l'importance de l'aspect temporel dans le caractère cumulatif du processus d'apprentissage.

une compréhension solide. L'hypothèse 1 fait référence aux connaissances et aux compétences spécifiques à l'entreprise (information détaillée sur l'entreprise et compréhension fine de ses opérations et des questions de *management* internes).

H1 : L'innovation est plus forte lorsque le comité stratégique comprend des administrateurs qui bénéficient d'une connaissance approfondie de l'entreprise (administrateurs internes ou administrateurs de longue date au conseil).

L'origine des connaissances, qui fondent les compétences distinctives sur lesquelles s'appuient les comités stratégiques, peut également émaner d'administrateurs qui disposent d'une expérience et d'une connaissance spécialisées, directement opérationnelles, des secteurs et des métiers de la firme (H2).

H2 : L'innovation est plus forte lorsque le comité stratégique comprend des administrateurs qui bénéficient de connaissances particulières des secteurs et des métiers de l'entreprise.

La formation de connaissances particulières à l'origine des compétences distinctives mobilisables au sein des comités stratégiques peut également provenir d'administrateurs qui disposent d'un nombre élevé de mandats les accréditant d'une réserve d'expériences et de connaissances. Le cumul de mandats conduit à une multiplication des sources d'information, pouvant améliorer l'apprentissage. Il renforce les échanges cognitifs au sein du comité stratégique (H3).

H3 : L'innovation est plus forte lorsque le comité stratégique comprend des administrateurs qui disposent d'un nombre élevé de mandats.

En matière de connaissances et de compétences dans le domaine fonctionnel (comptabilité, finance, stratégie, marketing,...), les compétences les plus appropriées pour les comités stratégiques, font bien évidemment référence aux compétences en matière de recherche et de développement et, donc, en matière d'innovation. Les comités stratégiques devraient être constitués d'administrateurs qui possèdent les compétences dans ce domaine ou ont accès à des réseaux externes en connexion avec ce domaine (chercheurs, membres d'un organisme de recherche...) (H4).

H4 : L'innovation est plus forte lorsque le comité stratégique comprend des administrateurs qui bénéficient d'une expertise en matière d'innovation.

Parmi les connaissances et les compétences les plus pertinentes au sein du comité stratégique figurent celles permettant d'établir des liens pour échanger des connaissances et des informations, dans une perspective de coopération et de coordination (H5). Elles se rapportent à l'apprentissage par l'interaction (*learning by interacting*) qui est développé par Lundvall (1997) pour tenir compte des apprentissages et du partage des connaissances liant les entreprises avec l'ensemble des acteurs de leur environnement socio-économique. Les interactions font souvent émerger des liens de coopération et de confiance qui facilitent le rapprochement et l'échange de l'information utile. Les réseaux constituent des exemples types de ces interactions. L'émergence de réseaux est motivée par la mise en commun des enseignements accumulés. L'apprentissage par l'interaction peut impliquer un éventail d'acteurs assez varié et formé par les clients, des consultants, des politiques, des institutions financières, etc.

H5 : L'innovation est plus forte lorsque le comité stratégique comprend des administrateurs qui permettent d'établir des liens pour échanger des connaissances et des informations.

## **2. L'étude empirique**

Cette deuxième partie est consacrée à la présentation des variables et de l'échantillon retenus ainsi qu'aux résultats empiriques obtenus sur la base de tests de comparaison et d'une régression logistique.

### **2.1. Les variables**

Le pourcentage d'administrateurs internes (variable INT) (H1) est déterminé à partir de la classification en fonction de l'affiliation des administrateurs et des fonctions qu'ils accomplissent (Baysinger et Butler, 1985). Ainsi, parmi les administrateurs internes, figurent les administrateurs affiliés à l'entreprise, qui regroupent les dirigeants, les employés à la retraite, les salariés actuels.

La durée de fonction des administrateurs (variable DUR) (H1) est mesurée par rapport à la date d'entrée de l'administrateur au conseil d'administration de l'entreprise.

L'expertise et l'expérience des secteurs et des métiers (variable SECT) (H2) sont mesurées par le pourcentage d'administrateurs qui disposent de connaissances des secteurs et métiers dans lesquels opère l'entreprise.

Le nombre de mandats des administrateurs (variable MAND) (H3) résulte du comptage de tous les mandats d'administrateurs, de PDG et de DG exercés par un même administrateur au cours de l'année 2005.

Les compétences en matière d'innovation (variable INNOV) (H4) ont été identifiées à travers la formation ou l'expérience des administrateurs (par exemple, membre d'un organisme de recherche) et mesurées par le pourcentage d'administrateurs disposant de telles compétences.

Les liens (variable LIEN) (H5) mis en évidence concernent les liens de nature financière et de nature politique. Cette variable est mesurée par le pourcentage d'administrateurs permettant d'établir de tels liens.

Enfin, à l'analyse de l'échantillon, une autre caractéristique des administrateurs est apparue comme importante : leur indépendance (variable INDEP). La plupart des entreprises françaises fournissent désormais des indications à ce sujet dans leur rapport annuel, en se basant généralement sur la définition proposée dans le rapport Bouton. Le pourcentage d'indépendants (INDEP) est calculé à partir de ces informations. Cette variable représente une variable complémentaire (qui n'est pas intégrée dans les hypothèses), utilisée pour la description de l'échantillon et l'interprétation des résultats obtenus. Elle apparaît donc dans le tableau 1.

Deux variables de contrôle ont également été retenues, car elles peuvent influencer l'innovation dans les entreprises. La première concerne la taille de l'entreprise. Sous l'impulsion des travaux de Schumpeter (1942), de nombreux économistes ont souligné les avantages de la grande entreprise dans la production de l'innovation. Généralement, deux grands types d'avantages lui sont attachés. Premièrement, une grande taille permet de bénéficier d'économies d'échelle au niveau des activités de R&D, des dépenses de marketing (phase de démarrage) ou des réseaux de distribution (phase de croissance). Deuxièmement, la diversification des activités qui lui est généralement associée permet de maîtriser le risque et donc de compenser les pertes subies sur certains projets par les gains enregistrés sur d'autres. Néanmoins, d'autres auteurs (Symeonidis, 1996) remettent en cause ces avantages en termes

d'innovation. Ainsi, la souplesse organisationnelle présente dans les PME permet de compenser l'absence d'économies d'échelle.

La deuxième variable prise en compte concerne l'endettement des entreprises. De nombreuses études empiriques établissent une relation négative entre l'intensité de la R&D et l'endettement bancaire (Bradley et al., 1984; Balakrishnan et Fox, 1993). Nekhili et Poincelot (2000) ont synthétisé les principales causes à l'origine de cette relation. Le recours à l'endettement fait courir aux entreprises le risque de fuite de certaines informations confidentielles sur les activités de R&D et de perte de leurs capacités d'innovation (Bhattacharya et Ritter, 1983). De plus, les banques peuvent exercer un pouvoir de marché sur ces firmes et, dans un souci de réduire le risque, modifier ou arrêter certaines activités initialement prévues dans le programme de R&D. En outre, selon Williamson (1988), la dette doit servir au financement des actifs redéployables. La spécificité des actifs impliqués dans l'innovation ne devrait pas être favorable au financement par endettement. Ensuite, les dépenses en R&D offrent aux dirigeants la possibilité d'accroître le risque des projets, entraînant un transfert de richesse des créanciers vers les actionnaires. Enfin, un taux d'endettement élevé induit une contrainte en termes de financement qui risque de limiter les choix d'investissement et, plus spécifiquement, la capacité des entreprises à innover et à financer par le crédit leurs innovations.

## **2.2. L'échantillon**

La première étape a consisté à rechercher et sélectionner les entreprises disposant d'un comité stratégique parmi les sociétés cotées en bourse sur le marché parisien. Parmi ces entreprises, ont été retenues toutes celles qui mentionnaient dans leur rapport annuel l'importance de l'effort consacré à l'innovation appréhendée à travers la part des dépenses de R&D dans le chiffre d'affaires. Ce choix de collecte de l'information relative aux dépenses de R&D se justifie par la volonté d'éviter les problèmes liés aux enregistrements comptables de la R&D. Il a ensuite fallu rassembler les caractéristiques des administrateurs membres des comités stratégiques à partir des informations collectées dans les rapports annuels relatifs à l'exercice 2005, et après avoir enlevé les sociétés pour lesquelles les données étaient manquantes.

Les administrateurs ont été séparés en deux groupes en fonction de l'importance accordée à la R&D<sup>5</sup> (en pourcentage du chiffre d'affaires) dans les entreprises sélectionnées. Le seuil de séparation de l'importance de la R&D retenu est le seuil de 5%, qui est souvent considéré comme un seuil significatif (Buisson et *al.*, 2005). Les secteurs représentés pour les entreprises innovantes sont : l'industrie automobile, l'aéronautique, la chimie, l'informatique, la pharmacie, les télécommunications et les logiciels.

Au total, du fait du faible nombre d'entreprises disposant d'un comité stratégique et mentionnant dans leur rapport annuel l'importance de l'effort consacré à l'innovation, l'échantillon final se compose de 75 administrateurs membres des comités stratégiques d'entreprises fortement innovantes et 69 administrateurs membres des comités stratégiques d'entreprises faiblement innovantes.

Le tableau 1 synthétise les statistiques descriptives des compétences et des caractéristiques des administrateurs des entreprises fortement (cadre A) et faiblement (cadre B) innovantes.

Dans l'échantillon des comités stratégiques des entreprises fortement innovantes, la durée moyenne de fonction des administrateurs au conseil est de 6 ans (en moyenne depuis 1999). En moyenne, les membres du comité stratégique exercent un peu plus de 5 mandats. Les administrateurs internes, travaillant dans l'entreprise, semblent assez bien représentés (environ 16%). Les administrateurs qui disposent d'une connaissance approfondie des secteurs et des métiers de l'entreprise ont la faveur des comités stratégiques (30% environ). En outre, le critère d'indépendance semble constituer un critère important dans la constitution du comité stratégique (37%). Enfin, les autres compétences et expertises semblent très marginales (liens, innovation). Ainsi, parmi l'ensemble des administrateurs membres des comités stratégiques des entreprises fortement innovantes, soit 75 administrateurs, deux disposent de compétences explicites en innovation (CNRS), quatre permettent d'établir des liens de nature politique ou financière.

---

<sup>5</sup> La mesure de l'innovation est approchée en termes de moyens mis en œuvre (part du CA allouée à la R&D). D'autres mesures sont envisageables, mesures de résultat (brevets, citations de brevets) ou autres, mais elles sont toutes plus difficilement accessibles.

**Tableau 1** - Comparaison des compétences et expertises des administrateurs membres des comités stratégiques<sup>6</sup>

	INT (H1)	DUR (H1)	SECT (H2)	MAND (H3)	INNOV (H4)	LIEN (H5)	<i>INDEP</i>
Cadre A : 75 administrateurs (entreprises fortement innovantes)							
Moyenne	0,16	1999	0,30	5,45	0,04	0,06	0,37
Ecart-type	0,18	5,48	0,25	3,45	0,096	0,154	0,30
Rang moyen	11,18	71,51	14,79	72,58	14,93	13,07	14,75
Cadre B : 69 administrateurs (entreprises faiblement innovantes)							
Moyenne	0,31	1996	0,29	5,66	0	0,09	0,31
Ecart-type	0,21	9,99	0,38	3,98	0	0,147	0,298
Rang moyen	17,04	67,49	13,15	72,41	13	15	13,19
Cadre C : Tests de comparaison							
Test (paramétrique) de Student Significativité	1,991 (0,058)*	-1,816 (0,072)*	-0,079 (0,938)	0,344 (0,731)	1,333 (0,195)	-0,502 (0,620)	-0,525 (0,604)
Test (non paramétrique) de Mann-Whitney z Significativité	-1,937 (0,054)*	-0,592 (0,554)*	-0,548 0,616	-0,024 (0,981)	-1,389 (0,55)	-0,867 (0,55)	-0,518 (0,616)

\*  $p < 0,1$ 

INT représente le pourcentage d'administrateurs internes. DUR représente la durée de fonction des administrateurs. SECT représente le pourcentage d'administrateurs disposant d'expériences sectorielles et des métiers. MAND représente le nombre de mandats détenus par les administrateurs. LIEN représente le pourcentage d'administrateurs permettant d'établir des liens. INNOV représente le pourcentage d'administrateurs disposant de compétences en innovation. *INDEP* représente le pourcentage d'administrateurs indépendants.

Dans l'échantillon des comités stratégiques des entreprises faiblement innovantes, en moyenne, les membres du comité stratégique exercent un peu moins de 6 mandats. La représentation interne est plus marquée avec 31% et la durée de fonction est plus élevée (soit 3 ans de plus) que dans l'échantillon précédent. Les administrateurs disposant d'une connaissance approfondie des secteurs et des métiers de l'entreprise, ont toujours la faveur des comités stratégiques (29% environ). Le critère d'indépendance semble un peu moins important (31%). Enfin, les autres compétences et expertises semblent nulles (innovation)

<sup>6</sup> Dans ce tableau sont introduits les tests sur la variable complémentaire (en italique), qui ne fait pas l'objet d'hypothèses mais qui sert à l'interprétation des résultats obtenus.

ou marginales (établissement de liens). Parmi l'ensemble des administrateurs membres des comités stratégiques des entreprises faiblement innovantes, soit 69 administrateurs, aucun ne dispose de compétences explicites en innovation et 6 permettent d'établir des liens de nature politique ou financière.

Globalement, les catégories les plus représentées sont : les administrateurs indépendants, les administrateurs bénéficiant d'une bonne connaissance des secteurs et des métiers de l'entreprise, les administrateurs disposant d'une connaissance spécifique de l'entreprise. Ainsi, les entreprises privilégient un critère lié au contrôle (indépendance) et deux critères liés à la connaissance (métiers et secteurs, et entreprise). Les entreprises, sans distinction en référence à la priorité donnée à l'innovation, constituent par conséquent des comités stratégiques répondant à une double logique : logique disciplinaire comme en témoigne la prédominance d'administrateurs indépendants et logique cognitive illustrée par l'importance accordée aux connaissances spécifiques. L'administrateur le plus recherché dans les comités stratégiques est un administrateur indépendant qui dispose d'une bonne connaissance des secteurs et des métiers de l'entreprise, c'est-à-dire un administrateur à même de discuter des orientations stratégiques en toute objectivité. Cet administrateur dispose en moyenne d'un peu plus de 5 mandats et siège au CA depuis au minimum 6 ans.

D'un point de vue descriptif, les comités stratégiques assurent par conséquent un rôle de contrôle et d'apport de connaissances, en garantissant des orientations stratégiques du groupe conformes à la volonté des actionnaires. Les comités stratégiques semblent donc à même de remplir deux rôles. Ce constat renvoie à la complémentarité des variables disciplinaires et cognitives, évoquée dans Charreaux et Wirtz (2006), et conduit à remettre en cause la tendance de certains chercheurs à vouloir prouver la prédominance d'un rôle en particulier, et incite à admettre l'existence et la coexistence de plusieurs rôles des comités stratégiques. Enfin, il semble n'exister aucune différence entre les entreprises à forte R&D et celles à faible R&D, la volonté d'allier ces deux rôles semble être générale.

### ***2.3. L'étude comparative***

Afin de vérifier les spécificités des comités stratégiques pour les deux sous-groupes d'administrateurs (administrateurs dans les entreprises à forte R&D et administrateurs dans les entreprises à faible R&D),

les comparaisons portent sur les caractéristiques de ces derniers en termes d'expertise et d'expérience, de durée de fonction, de nombre de mandats, de liens, correspondant aux variables retenues dans les hypothèses, à l'aide de tests de comparaison de moyenne.

Des tests non paramétriques accompagnent également les comparaisons de moyenne, car ils permettent de lever les problèmes liés à la normalité des variables. Les tests non paramétriques confirment les résultats obtenus avec les tests de comparaison de moyenne.

Parmi les cinq hypothèses présentées aucune ne semble vérifiée. Cependant, deux variables sont significatives, exerçant un effet contraire à l'effet prévu. Ainsi, la durée de fonction des administrateurs membres du comité stratégique est plus courte dans les entreprises qui donnent la priorité à l'innovation, et ces dernières comptent moins d'administrateurs internes. L'aspect temporel et le caractère cumulatif ne semblent donc pas revêtir l'importance escomptée dans le processus d'apprentissage pour favoriser l'innovation à travers le comité stratégique. Les entreprises fortement innovantes semblent enregistrer un renouvellement plus élevé des membres du comité stratégique. Cela ne signifie pas pour autant une remise en cause de la connaissance. La question du taux de renouvellement des administrateurs dans les comités stratégiques peut renvoyer au dilemme de la continuité des compétences auquel sont confrontées les entreprises. Ce dilemme tire les entreprises entre l'approfondissement des compétences en place, en courant le risque de s'enfermer, et le choix de nouvelles opportunités afin de prévoir en permanence le renouvellement des compétences avérées par de nouvelles compétences potentielles. Apparemment, les entreprises de l'échantillon font le choix du renouvellement des compétences.

La moindre représentation des administrateurs internes, dans les entreprises à forte R&D, peut refléter la volonté d'établir un degré d'indépendance par rapport à la direction générale, volonté qui serait confirmée par le pourcentage plus élevé d'administrateurs indépendants, même si la différence avec les entreprises à faible R&D n'est pas significative (tableau 1).

Pour toutes les autres variables, il n'existe aucune différence significative dans les caractéristiques des membres des comités stratégiques entre les deux échantillons. Ce résultat peut signifier que les mêmes critères sont recherchés dans les deux groupes d'entreprises. Il n'implique pas que la connaissance n'est pas importante pour les entreprises mettant l'accent sur la R&D, il peut vouloir dire qu'elle est également im-

portante dans les entreprises où l'innovation revêt un caractère moins fondamental.

Les tests non paramétriques confirment les résultats obtenus avec les tests de comparaison de moyenne.

#### **2.4. La régression logistique**

La régression logistique enrichit l'analyse en intégrant des variables de contrôle, ce qui n'était pas possible dans les tests de comparaison de moyenne et de rangs. Les variables de contrôle introduites (taille de l'entreprise et endettement) permettent d'appréhender non pas les déterminants de la décision d'innover mais l'intensité de l'innovation des entreprises à travers leur niveau d'investissement en R&D.

La relation entre l'intensité de la R&D et les compétences et expertises des membres du comité stratégique est testée. Dans cette optique, six variables sont prises en compte : pourcentage d'administrateurs internes (INT), durée de fonction moyenne des administrateurs (DURMOY), pourcentage d'administrateurs avec des compétences sectorielles et liées aux métiers (SECT), nombre moyen de mandats détenus par les administrateurs (MANDMOY), pourcentage d'administrateurs avec des compétences en innovation (INNOV), pourcentage d'administrateurs permettant d'établir des liens (LIEN). Les deux variables de contrôle retenues, la taille de l'entreprise et son endettement, sont introduites pour proposer le modèle suivant :

$$\text{Intensité de R\&D} = a_0 + a_1.\text{INT} + a_2.\text{DURMOY} + a_3.\text{SECT} + a_4.\text{MANDMOY} + a_5.\text{INNOV} + a_6.\text{LIEN} + a_7.\text{Taille} + a_8.\text{Endettement}$$

La régression logistique permet de déterminer les variables qui influencent la propension des entreprises à innover. La variable dépendante peut prendre deux modalités : forte intensité de la R&D (valeur 1) et faible intensité de la R&D (valeur 0). Les résultats sont présentés dans le tableau 2.

**Tableau 2** - Régression logistique estimée

Variables	Coef	Ecart-type	Wald
INT	-3,175	2,627	0,23
DURMOY	-0,208	0,129	0,10*
SECT	1,562	1,851	0,39
MANDMOY	0,39	0,353	0,27
LIEN	-5,678	4,488	0,21
INNOV	64,038	250,926	0,79
Taille	0,169	0,33	0,61
Endettement	0,354	0,875	0,69
Constante	-1,963	3,759	0,60
-2 log vraisemblance = 26,495			
R <sup>2</sup> = 0,307			

\* P &lt; 0,1

INT représente le pourcentage d'administrateurs internes dans le comité stratégique. DURMOY représente la durée de fonction moyenne des administrateurs dans le comité stratégique. SECT représente le pourcentage d'administrateurs disposant d'expériences sectorielles et des métiers dans le comité stratégique. MANDMOY représente le nombre moyen de mandats détenus par les administrateurs dans le comité stratégique. LIEN représente le pourcentage d'administrateurs permettant d'établir des liens dans le comité stratégique. INNOV représente le pourcentage d'administrateurs disposant de compétences en innovation dans le comité stratégique. Taille représente la taille de l'entreprise. Endettement représente l'endettement de l'entreprise.

Une seule variable significative se dégage, confirmant ainsi en partie les résultats obtenus dans les tests de comparaison de moyenne. Il en ressort que la longévité des administrateurs influe de manière négative sur l'intensité de l'innovation dans les entreprises, ce qui est contraire à l'hypothèse 1.

Les autres variables ne sont pas significatives. L'intensité de l'innovation n'est pas influencée par les caractéristiques des membres des comités stratégiques autres que leur durée de fonction. Ainsi, elle ne dépend pas de l'affiliation, des compétences sectorielles, du nombre de mandats, des compétences en innovation ou des capacités à établir des liens, des membres du comité stratégique. Les variables de contrôle retenues n'exercent aucun effet sur la probabilité qu'a une firme d'être fortement innovante.

## Discussion, limites et perspectives

Ces résultats appellent plusieurs commentaires. Tout d'abord, la longévité des administrateurs pèse de manière négative sur l'intensité de l'innovation. Comment expliquer ce résultat ? La volonté et la pos-

sibilité de disposer d'administrateurs siégeant durablement dans les comités stratégiques pourraient être contrecarrées par la survenance de transformations structurelles et affaiblies par l'âge de l'entreprise<sup>7</sup>.

Ainsi, le renouvellement plus important des administrateurs dans les entreprises innovantes peut provenir d'événements tels que des restructurations organisationnelles importantes qui impliquent des changements dans la structure de l'entreprise, dans l'équipe de direction, dans la structure de propriété, dans la stratégie, etc., qui sont autant d'événements majeurs pouvant être à l'origine de changements au sein du CA. La survenance de telles transformations structurelles au sein du CA est de nature à limiter la durée de fonction des administrateurs. Aussi, un début de confirmation de cette suggestion peut être apporté en comparant, dans le tableau 3, la durée de fonction moyenne des administrateurs dans deux sous-groupes de l'échantillon : le sous-groupe 1 (pas d'opérations majeures modifiant la structure de l'entreprise sur les 10 ans précédant l'année 2005) et le sous-groupe 2 (opérations majeures modifiant la structure de l'entreprise sur les 10 ans précédant l'année 2005). Les chiffres montrent que, en moyenne, les entreprises du sous-groupe 1 enregistrent une durée de fonction des administrateurs du comité stratégique plus élevée que dans le sous-groupe 2, les entreprises innovantes étant largement majoritaires (75%) dans le sous-groupe 2. Ce constat peut expliquer la durée plus limitée des mandats des administrateurs dans les entreprises innovantes. Malheureusement, ce constat n'est pas reconduit pour le cas des modifications structurelles sur les 5 ans précédant 2005, puisque les entreprises innovantes sont minoritaires (37,5%) dans le sous-groupe 2<sup>8</sup>. Par conséquent la période temporelle retenue pour apprécier l'existence de transformations structurelles revêt une certaine importance.

Ensuite, un autre facteur pourrait influencer la durée des mandats : la date de création de l'entreprise. La probabilité de constater une longévité des administrateurs devrait être plus élevée dans les entreprises les plus anciennes, comme le suggère la corrélation entre l'âge de l'entreprise et la durée moyenne des mandats, s'élevant à 0,506 avec une significativité au seuil de 1% (annexe 1).

---

<sup>7</sup> L'auteur remercie un rapporteur pour ces deux suggestions.

<sup>8</sup> Les coefficients de corrélation entre la durée de fonction et les modifications structurelles sur les 10 ans et sur les 5 ans précédant 2005 s'élèvent respectivement à -0,26 et -0,259 et ne sont pas significatifs (annexe 1), ce qui confirme l'absence de conclusion claire sur la relation entre durée de fonction et modifications structurelles.

**Tableau 3** - Durée des mandats en fonction des modifications structurelles

Sous-groupe	Modifications structurelles sur les 10 ans précédant 2005			Modifications structurelles sur les 5 ans précédant 2005		
	Durée moyenne des mandats	% entreprises innovantes	% entreprises non innovantes	Durée moyenne des mandats	% entreprises innovantes	% entreprises non innovantes
1	8 ans	45%	55%	8,5	55%	45%
2	4 ans	75%	25%	5	37,5%	62,5%

Sous-groupe 1 : pas de modifications structurelles

Sous-groupe 2 : modifications structurelles

Troisièmement, le constat de l'impact négatif de la longévité des administrateurs sur l'intensité de la R&D pourrait être rapproché de la question de la valorisation des compétences par les entreprises et par certains acteurs économiques qui cherchent, depuis une vingtaine d'années, à faciliter le départ des seniors de l'entreprise. Ceci s'est traduit par des embauches en défaveur des seniors notamment dans les entreprises innovantes (Vergnies, 2002). Ces pratiques posent la question du maintien en activité des personnes ayant une longue expérience professionnelle et pourraient expliquer l'adoption de principes identiques dans la composition des comités stratégiques à savoir le renouvellement plutôt que l'approfondissement des compétences.

Enfin, le fait que les variables caractérisant la composition des comités stratégiques revêtent un faible caractère explicatif invite à se poser la question du rôle du comité stratégique, qui peut entrer en concurrence avec le conseil ou comité consultatif (*advisory board*), entité sans responsabilité légale, qui regroupe en général huit à dix personnes, d'un niveau d'expérience comparable à celui d'un CA, dans son rôle d'orientation de l'entreprise en termes d'innovation.

L'importance accordée aux comités d'audit, de rémunération et de sélection, dont la constitution a été vivement conseillée par les différents codes de bonne conduite, et s'est concrétisée dans les faits (Goddard et Schatt 2005), n'est plus à démontrer. La situation est différente pour les comités stratégiques qui ne font l'objet d'aucune recommandation et qui sont moins répandus que les premiers. Ainsi les comités stratégiques semblent être le parent pauvre des CA (environ 30% des entreprises de l'échantillon<sup>9</sup> contre plus de 75% pour les 3 autres comités). L'analyse de la complémentarité ou de la concurrence entre le co-

mité stratégique et le comité consultatif peut constituer une nouvelle perspective de recherche.

Il serait également intéressant de procéder à une analyse des processus identifiés au sein des comités stratégiques en intégrant la littérature sur la dynamique de groupe et l'efficacité du travail en groupe (par exemple : participation des administrateurs, présence et utilisation des connaissances et des compétences, existence de conflits cognitifs et cohésion), qui sont susceptibles d'intervenir dans les relations entre les caractéristiques démographiques du comité stratégique et sa performance. Ensuite, un enrichissement de ce travail peut passer par l'analyse de la causalité de la relation entre l'importance de l'innovation et la composition spécifique des comités stratégiques.

## Bibliographie

Balakrishnan S. et Fox I. (1993), « Asset Specificity, Firm Heterogeneity and Capital Structure », *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 1, p. 3-16.

Baysinger B.D. et Butler H. (1985), « Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 1, n° 1, p. 101-124.

Bhattacharya S. et Ritter J.R. (1983), « Innovation and Communication: Signalling with Partial Disclosure », *Review of Economic Studies*, vol. 98, n° 5, p. 331-346.

Bradley M., Jarell G.A. et Kim E.H. (1984), « On the Existence of an Optimal Capital Structure », *Journal of Finance*, vol. 39, n° 3, p. 857-878.

Buisson B., Prax J.-Y. et Silberzahn P. (2005), *Objectif innovation*, Dunod.

Carpenter M. et Westphal J. (2001), « The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision-Making », *Academy of Management Journal*, vol. 4, n° 4, p. 639-660.

Charreaux G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *La Revue du Financier*, n° 127, p. 6-17.

---

<sup>9</sup> Échantillon composé de 97 entreprises françaises cotées au premier marché en 2002 (Godard et Schatt 2005).

- Charreaux G. (2002), « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », Dossier spécial « L'actionnaire », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 141, p. 77-107.
- Charreaux G. et Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*, Economica.
- Godard L. (2006), « Les spécificités des comités stratégiques et de leurs membres : le cas de la France », *Gestion 2000*, vol. 23, n° 3, p.165-188.
- Godard L. et Schatt A. (2005), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n° 158, p. 69-87.
- Hillman A.J. et Dalziel T. (2003), « Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives », *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 3, p. 383-396.
- Lazonick W. et O'Sullivan M. (1998), « Corporate Governance and the Innovative Economy: Policy Implications », STEP report ISSN 0804-8185, Oslo.
- Lundvall B.A. (1997), « Information Technology in the Learning Economy », *Communications & Strategies*, n° 28, p. 117-192.
- Nekhili M. et Poincelot E. (2000), « La fonction R&D et la latitude managériale : une analyse théorique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 5-28.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Schumpeter J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row.
- Steiner I. (1972), *Group Process and Productivity*, Academic Press.
- Strategor (2005), Dunod.
- Symeonidis G. (1996), « Innovation, taille de l'entreprise et structure de marché : hypothèses schumpetériennes et quelques nouveaux thèmes », *Revue économique de l'OCDE*, n° 27, p. 39-79.
- Vernies J.F. (2002), « Âges et problèmes d'emploi : les anciens dans la ligne de mire », *Formation et Emploi*, n° 79, p. 5-14.
- Wagner J.A., Stimpert J. et Fubara E. (1998), « Board Composition and Organizational Performance: two Studies of Insider/Outsider », *Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 5, p. 655-677.
- Williamson O.E. (1988), « Corporate Finance and Corporate Governance », *Journal of Finance*, vol. 43, n° 3, p. 567-591.

