

Implication du conseil d'administration dans le processus stratégique et performance d'entreprise : le cas des entreprises du SBF 250

Houda Ghaya

BETA – Université de Strasbourg

ghaya@unistra.fr

Gilles Lambert

BETA – Ecole de Management Strasbourg

gilles.lambert@unistra.fr

Résumé :

L'objectif de ce papier est d'étudier l'implication du Conseil d'Administration (CA) dans le processus stratégique afin de mieux comprendre son influence sur la performance de l'entreprise. En réalisant une étude empirique par questionnaire de recherche sur un échantillon des entreprises du SBF 250, nous avons identifié trois dimensions de ce phénomène : l'implication du CA dans l'initiation stratégique ; l'implication dans la mise en œuvre de la stratégie ; l'implication dans le contrôle.

Les résultats mettent en exergue l'impact positif de l'implication des administrateurs dans les activités d'initiation stratégique sur la performance de l'entreprise. Cependant, une forte implication dans les activités de mise en œuvre et de contrôle aurait un effet contreproductif.

Mots-clés : Le Conseil d'Administration ; le processus stratégique ; la performance de l'entreprise ; la théorie de l'agence ; la perspective cognitive de la gouvernance d'entreprise.

Implication du conseil d'administration dans le processus stratégique et performance d'entreprise : le cas des entreprises du SBF 250

Introduction

Dans les recherches sur le sujet du Conseil d'Administration (CA), une littérature abondante s'est intéressée à la recherche du lien systématique entre la composition du CA et la performance financière des entreprises (Pugliese *et al.*, 2009; Minichilli *et al.*, 2009, Napoli, 2012 ; Nekhili et Gatfaoui, 2012). Les résultats de ces études sont souvent mitigés et peu concluants (Charreaux, 2000 ; Heracleous, 2001; Pye et Camm, 2003 ; Ravasi et Zattoni, 2006). En outre, certains auteurs, à l'instar de Pettigrew (1992), expliquent que ce lien ne peut fournir une explication du processus et des mécanismes qui lient vraisemblablement les *inputs* aux *outputs* (Schilpzand et Martins, 2010). Il est recommandé, par conséquent, d'étudier le processus relationnel permettant d'identifier comment le CA (à travers ses différentes fonctions) agit dans le développement de la stratégie (Pettigrew, 1992, p. 171; Forbes et Milliken, 1999, p. 489) et par conséquent sur la performance de l'entreprise.

Néanmoins, les travaux qui explorent la façon dont les membres du CA interviennent aux processus de formulation, d'implémentation ou de contrôle stratégique restent extrêmement rares (Roberts *et al.*, 2005 ; Pye et Pettigrew, 2005 ; Huse, 2007 ; Karoui, 2009 ; Pugliese *et al.*, 2009 ; Zhang, 2010). Nous notons également qu'un bon nombre de chercheurs estiment que les études sur le phénomène de l'implication du CA dans le processus stratégique manquent encore d'explications et de modèles conceptuels satisfaisants (Pye et Camm, 2003 ; Huse, 2005 et 2007). Un nouveau concept émerge donc de la littérature empirique (Pugliese *et al.*, 2009), et fait apparaître la nécessité de présenter des études approfondies de terrain sur l'implication du CA afin d'enrichir la compréhension de ce phénomène.

Notre contribution s'inscrit dans cet objectif et devrait permettre de mieux cerner l'impact du CA sur la performance de l'entreprise. Or, la multiplicité des réformes et publications des codes de bonne conduite, l'évolution du cadre juridique et institutionnel, ainsi que la rareté des travaux empiriques, rendent le contexte français extrêmement intéressant pour effectuer une telle étude.

Nous avons réalisé, pour ce faire, une étude empirique par questionnaire de recherche adressé aux administrateurs et dirigeants des entreprises du SBF 250 ayant un CA. L'échantillon regroupe 56 observations soit un taux de réponse de 27,6 %.

Il est courant dans les études empiriques d'utiliser des indicateurs financiers et objectifs afin de mesurer la performance de l'entreprise. Nous proposons ici d'utiliser une mesure qualitative qui, d'une part, illustre les dimensions économiques, financières et sociales de la performance de l'entreprise, et d'autre part, respecte la cohérence générale avec les mesures qualitatives de l'implication du CA. Nous proposons de mesurer cette dernière par un portefeuille de 20 activités dont les administrateurs ont la responsabilité d'assurer durant le processus stratégique. Empiriquement, nous avons identifié trois dimensions de l'implication du CA qui illustrent l'intervention des administrateurs dans trois étapes cruciales du processus stratégique : l'initiation des décisions stratégiques, la mise en œuvre de la stratégie et l'étape de contrôle. Nos résultats montrent que l'implication des administrateurs dans l'étape d'initiation stratégique représente une source de création de valeur. Mais leur implication dans les étapes de mise en œuvre et de contrôle semble avoir un effet plutôt contreproductif.

Notre contribution est structurée en trois parties. La première expose le développement de l'hypothèse de recherche. La seconde présente l'étude empirique, puis les résultats de recherche en dernière partie.

1. Etablissement de l'hypothèse de recherche

La performance de l'entreprise est le résultat des efforts des différentes parties prenantes de l'entreprise (Zahra et Pearce, 1989). Etant donné que les membres du CA sont chargés essentiellement des questions stratégiques (en termes de prise de décision ou de contrôle), ils sont directement impliqués dans la définition et l'évaluation de la performance de l'entreprise (Westphal *et al.*, 2005). L'efficacité de fonctionnement du CA pourrait donc contribuer à l'améliorer (Pfeffer, 1972 et 1973 ; Andrews, 1980 ; Fama et Jensen, 1983 ; Pettigrew, 1992 ; Charreaux et Wirtz, 2006 ; Huse, 2007, Zhang, 2010 ; etc.).

Plusieurs théories explicatives du CA mettent en avant le rôle de cet organe central de la gouvernance d'entreprise dans la définition de la stratégie. Charreaux (2000) propose une classification en deux grandes approches : l'approche contractuelle dont la principale théorie est celle de l'agence (Fama et Jensen, 1983) et l'approche stratégique dont la principale

perspective est celle dite cognitive (Child, 1972 ; Rindova, 1999 ; McNulty et Pettigrew, 1999 ; Charreaux et Wirtz, 2006 ; Wirtz, 2011).

Le modèle de Fama et Jensen (1983, p. 303) présente la stratégie comme un processus de quatre étapes génériques : initiation, ratification, mise en œuvre et surveillance. Tandis que les dirigeants sont entièrement responsables sur l'établissement et la mise en œuvre des décisions stratégiques, le rôle du CA se limite à la ratification des décisions et à la surveillance des dirigeants afin de réduire les coûts d'agence et de protéger les intérêts des actionnaires (Stiles et Taylor, 2001).

La perspective cognitive de la gouvernance s'intéresse à la dimension stratégique de la création de valeur, particulièrement au rôle du CA dans la création des nouvelles opportunités de développement (Wirtz, 2008). Dans ce courant, l'entreprise est considérée comme un répertoire des compétences clés (Rouby, 2008). L'analyse de la valeur créée devrait être comprise non seulement en termes de coûts d'agence mais également en termes d'apprentissage organisationnel et de développement des nouvelles opportunités. Dans ce cadre, le CA s'apparente donc à un rôle cognitif crucial dans l'établissement des choix stratégiques (Rindova, 1999 ; McNulty et Pettigrew, 1999 ; Forbes et Milliken, 1999).

En effet, le CA peut soutenir l'imagination du management, stimuler la créativité et le processus d'innovation. Il contribue à la recherche de nouvelles opportunités et alternatives stratégiques (Andrews, 1980). La collaboration mutuelle entre les administrateurs et le Directeur Général dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie est très importante pour assurer une contribution stratégique efficace du CA (Zahra, 1990, Sciascia *et al.*, 2013). Une telle implication permettrait d'avoir des dirigeants plus efficaces, d'aider à développer de meilleures stratégies et, par conséquent, de réaliser des niveaux plus élevés de performance de long terme (Pye et Pettigrew, 2005 ; Zhang, 2010 ; Wirtz, 2011 ; Bammens *et al.*, 2011).

En termes du rôle du CA dans la stratégie, il est important de noter la complémentarité des deux visions théoriques, d'une part, dans la présentation procédurale de la stratégie de l'entreprise, et d'autre part, dans l'interprétation de la contribution du CA dans les étapes du processus stratégique. Tandis que la théorie de l'agence accorde au CA exclusivement le rôle de contrôle des décisions (ratification et surveillance), la perspective cognitive met en exergue la contribution du CA dans l'initiation stratégique. Afin d'étudier une vision complète de

l'implication du CA dans les différentes étapes du processus stratégique, nous proposons de mobiliser la complémentarité entre les deux théories.

Les travaux empiriques mettant en relation directe l'implication du CA avec la performance de l'entreprise sont extrêmement rares. A notre connaissance, l'étude de Judge et Zeithaml (1992) est l'étude empirique pionnière qui établit directement ce lien. Elle porte sur un échantillon de 42 entreprises américaines parmi les *Fortune 500*. Ce travail montre que la participation du CA à la prise des grandes décisions stratégiques est positivement liée à la performance financière (mesurée par le *ROA* moyen sur la période de 1985 à 1989) et à l'âge de l'entreprise. L'implication du CA est mesurée par l'intervention ou non du conseil dans les étapes de formulation et d'évaluation des grandes décisions stratégiques.

Sans évoquer directement l'implication du CA dans les étapes du processus stratégique, Pearce et Zahra (1991) proposent une typologie des CA en fonction de leur attitude décisionnelle. Ils distinguent entre le CA participatif (qui participe pleinement à la prise de décisions), le CA proactif (qui assure ses fonctions juridiques tout en étant renforcé par un actionnariat actif), le CA gardien (un CA sans pouvoir effectif sur la prise de décisions) et le CA statutaire (l'image d'un CA fictif). Il s'agit d'une étude par entretiens menés avec des PDG, administrateurs ou dirigeants dans 72 entreprises américaines parmi les *Fortune 500*. La performance financière est mesurée par le résultat moyen des trois dernières années (1988-1990). Les résultats de cette étude montrent que le CA participatif est associé au niveau de performance le plus élevé. Il est suivi par le CA proactif, ensuite et à parts égales le CA gardien et le CA statutaire. Même si l'étude n'évoque pas directement les activités stratégiques que le CA devrait assurer, ces résultats montrent indirectement que plus le CA est impliqué dans le processus stratégique plus il contribue à améliorer la performance financière de l'entreprise.

Récemment, Siciliano (2005) confirme ces résultats dans une étude sur un échantillon des établissements de crédit américains. En s'inspirant de l'étude de Judge et Zeithaml (1992), l'auteur établit le lien entre l'implication du CA dans la prise des décisions stratégiques et la performance financière (mesurée par le score moyen d'un ensemble d'indicateurs financiers).

Nous proposons, donc, l'hypothèse de recherche suivante :

<p>Hypothèse : L'implication du CA dans le processus stratégique influence positivement la performance de l'entreprise.</p>
--

2. Etude empirique et résultats de recherche

Dans cette section, nous présentons la procédure de collecte de données, la démarche empirique suivie ainsi que l'analyse des résultats de recherche.

2.1. Echantillon et procédure de collecte de données

Sur la base d'une revue de littérature approfondie, ainsi que des entretiens semi-directifs conduits auprès des dirigeants et administrateurs de différentes entreprises françaises, nous avons développé une version initiale du questionnaire de recherche. Cette dernière a été testée auprès des interviewés qui étaient recontactés pour y répondre. Nous l'avons également testée lors de la soirée de rentrée du MEDEF Bas-Rhin en octobre 2011. Ensuite et à l'aide du logiciel d'enquête en ligne le SPHINX, il a été saisi et envoyé à un échantillon de 2500 entreprises françaises à CA sélectionnées sur la base COMPASS. Suite à ces différents tests, la version finale a été validée.

Nous avons visé les CA des entreprises du SBF 250 ayant un CA, soit 203 entreprises contactées en organisant trois vagues d'envoi postal tout au long du mois de janvier et jusqu'à mi février 2012. Le courrier contenait une fiche expliquant l'étude et ses apports, une lettre expliquant la confidentialité des données et l'intérêt de l'étude pour le répondant et un exemplaire du questionnaire. Nous notons que pour chaque entreprise, l'envoi était double (soit à l'attention du PDG et à un autre membre du CA, soit à l'attention du DG et du Président de l'entreprise). Une relance par voie postale a été effectuée au cours de la deuxième quinzaine de février et au début du mois de mars 2012 pour les entreprises n'ayant pas répondu (ni positivement ni négativement). Nous avons reçu au total 64 réponses dont 56 exploitables, soit un taux de réponse de 27,6 %. Ce taux représentatif de la population des entreprises contactées, est satisfaisant pour appliquer l'étude empirique.

Les entreprises de l'échantillon ont une moyenne d'âge de 60 ans, un chiffre d'affaires moyen de 5821 Millions d'euros, et un effectif total moyen de 25070 salariés. Les participants occupent des fonctions différentes et sont répartis comme suit : 12 % occupent la fonction de Président du CA, 22,5 % sont des PDG, 17,3 % sont des DG (17,3%), 8,6 % sont des administrateurs, et 39 % occupent la fonction de secrétaire général ou de responsable juridique.

2.2. Concepts de recherche et mesures mobilisées

Cette étude établit le lien entre deux concepts clés : la performance de l'entreprise et l'implication du CA dans le processus stratégique.

2.2.1 La performance de l'entreprise

La notion de performance est généralement liée à la création de valeur. Selon Charreaux (2000) : « *Il s'agit de savoir si une entreprise a su créer ou est en mesure de créer, sur un horizon déterminé, davantage de valeur pour ses actionnaires que ses concurrentes* ». Par ailleurs, la diversité des critères d'évaluation montre que la question de la mesure de la performance n'a pas une réponse unique ou satisfaisante. Généralement, ce sont les indicateurs financiers qui sont utilisés dans le cadre des recherches en finance et en gouvernance pour mesurer la performance. L'objectivité des indicateurs et la facilité d'accès aux données représentent les principaux arguments d'utilisation de ces mesures. Les données d'ordre économique et social sont beaucoup plus difficiles à récupérer car elles sont soit totalement inaccessibles soit très coûteuses.

Parmi les solutions proposées, l'une consiste à recourir à l'évaluation de la performance par les responsables des entreprises (Gauzente, 2000). L'objectif de l'étude de Gauzente est de montrer la convergence entre les indicateurs objectifs (principalement financiers) et les indicateurs subjectifs (qualitatifs) de la performance dans le contexte français.

Cette solution nous convient parfaitement étant donné que l'étude empirique est basée essentiellement sur des données qualitatives collectées par questionnaire. Les responsables des entreprises (administrateurs et dirigeants) sollicités pour évaluer l'implication du CA, ont également été sollicités pour évaluer la performance de l'entreprise. L'approche économique par les buts et l'approche sociale basée sur les ressources représentent les deux principales écoles ayant généré les fondements du concept de la performance (Gauzente, 2000). L'approche économique est basée sur la notion de réalisation des objectifs stratégiques fixés. L'école sociale est plutôt fondée sur la dimension humaine en valorisant la morale et la cohésion au sein de l'entreprise (Hafsi et Turgut, 2013). Les partisans de cette approche défendent l'hypothèse que l'atteinte des objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers (Quinn et Rohrbaugh, 1981 cité par Gauzente, 2000, p. 147). Cette idée fondatrice est ap-

puyée par une approche systémique qui met en avant la capacité de l'entreprise à maîtriser ses sous-systèmes et d'optimiser ses modalités d'acquisition des ressources. L'auteur intègre les apports des trois écoles économique, sociale et systémique et propose cinq indicateurs subjectifs illustrés dans le tableau 1 suivant.

Tableau 1 : Mesure qualitative de la performance de l'entreprise

Définition de la performance	Dimensions	Items proposés
Degré d'atteinte d'objectifs	économiques et financières	degré d'atteinte des objectifs stratégiques
	humaines	degré de sérénité du climat social
Capacité d'acquisition de ressources	adaptation à l'environnement	position de l'entreprise sur le marché
	efficience	niveau de maîtrise des coûts
	complémentarité des sous systèmes	estimation de la survie de l'entreprise à moyen terme

Source : adapté de Gauzente (2000, p. 152) – tableau 2

Dans son étude, Gauzente propose une échelle de cinq items qui représentent les cinq indicateurs subjectifs du tableau ci-dessus. Les données sont collectées par le biais d'un questionnaire envoyé aux dirigeants et cadres supérieurs d'un échantillon de grandes entreprises françaises. Les données objectives sont récoltées sur des bases secondaires et concernent quatre indicateurs financiers : la rentabilité économique, la rentabilité financière, la croissance du chiffre d'affaires et la productivité. Les résultats de l'étude montrent plusieurs corrélations entre les indicateurs subjectifs et ceux plus objectifs, ce qui valide l'hypothèse de la convergence entre les deux types d'indicateurs. En d'autres termes, ces conclusions montrent que les évaluations subjectives des grands responsables traduisent des informations sur la performance réelle de l'entreprise. C'est dans cet esprit que nous proposons de mobiliser cette échelle de mesure dans notre étude empirique.

2.2.2 L'implication du CA dans le processus stratégique : Mesure et dimensions empiriques

Le concept de « l'implication » est largement étudié dans différentes disciplines de recherche telles que la gestion des ressources humaines, le marketing et la psychologie sociale. Cependant, en gouvernance d'entreprise, son utilisation demeure assez récente et limitée (Pugliese *et al.*, 2009). Sa définition suscite un débat académique important en sciences de gestion depuis plusieurs années. Le mot « implication » est utilisé pour désigner la motivation, l'engagement ou encore la participation active à un travail (François-Philip Boisserolles, 2005). Par conséquent, il nous serait judicieux de nous positionner clairement au niveau de la définition du concept ainsi qu'au niveau de la vision théorique que nous adoptons pour la suite de l'étude.

Le phénomène de l'implication du CA est très complexe. Ni l'approche stratégique de la gouvernance ni celle contractuelle ne peuvent en elles-mêmes expliquer tout le processus (Charreaux, 2000; Minichilli *et al.*, 2009). C'est un concept latent émergent de la littérature empirique et il n'existe pas une façon unique pour le définir ou l'interpréter (Pugliese *et al.*, 2009). En effet, il est difficile de la mesurer puisque les activités du CA sont souvent confidentielles et s'interprètent de manières très différentes (Forbes et Milliken, 1999).

Certains auteurs argumentent que le contenu de l'implication du CA est étroitement lié au processus stratégique et ne peut pas être analysé d'une manière séparée (Pettigrew, 1992 ; Rindova, 1999 ; McNulty et Pettigrew, 1999). En effet, Rindova souligne que l'implication du CA est le « comment », (« *how*») et le processus stratégique est le « quoi » (« *what* »). Il s'agit d'un processus cognitif qui reflète la participation formelle et informelle, individuelle et collective des administrateurs dans un ensemble d'activités relevant de leur responsabilité de service, d'aide stratégique et de contrôle, durant le processus de décision stratégique. Elle dépend de circonstances externes au CA et qui reflètent les caractéristiques de l'entreprise et de son environnement, et de facteurs internes au CA qui reflètent ses caractéristiques structurales, cognitives, relationnelles et organisationnelles. L'implication du CA peut affecter les résultats organisationnels de l'entreprise tels que la qualité des décisions stratégiques prises et la performance de l'entreprise (Ghaya, 2013).

En d'autres termes, une implication significative du CA représente la manière avec laquelle les administrateurs contribuent à définir la stratégie de l'entreprise (Demb et Neubauer, 1992, p.50). Ainsi, certains auteurs proposent un ensemble de modes ou formes d'implication stra-

tégique du CA. Par exemple, Demb et Neubauer (1992) distinguent entre trois formes : le « *Watchdog* » (ou CA gardien : implication prononcée dans les étapes de contrôle et d'évaluation), le « *Trustee* » (ou CA consensuel : participation dans le renforcement des activités de l'entreprise) et le « *Pilot* » (ou CA directif : participation dans l'orientation de la politique générale de l'entreprise). McNulty et Pettigrew (1999) présentent trois principaux processus (aspects) de la stratégie : le choix, le changement et le contrôle. Selon le niveau d'intervention du CA, ils proposent trois modes d'implication stratégique: l'implication dans la prise instantanée des décisions (« *taking decisions* »), l'implication dans la formation ou l'élaboration des décisions stratégiques (« *shaping decisions* ») et l'implication dans l'établissement du contenu, du contexte et de la conduite générale de la stratégie (« *shaping the content, context and conduct of strategy* »).

En se basant sur une revue de littérature approfondie, nous proposons un portefeuille de 20 activités que les administrateurs sont sensés assurer durant les étapes du processus stratégique. Afin d'identifier les dimensions de l'implication du CA, nous avons appliqué la méthode de l'Analyse en Composante Principale. Avant d'y procéder, il convient de vérifier les conditions d'application de la méthode via le test de précision de l'échantillonnage de *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) qui doit dépasser le seuil de 50 % et le test de sphéricité de Bartlett qui doit être significatif au seuil de 5 %. L'application des deux tests montre des résultats largement dans les limites recommandées avec un indice KMO de 89,4% et un test de Bartlett significatif au seuil de 1%. Avec une variance totale expliquée des vingt items qui atteint 72,59%, trois composantes sont retenues, et dont les valeurs totales expliquées sont supérieures à l'unité. La première composante regroupe huit items, la deuxième contient cinq items et la dernière sept items.

- **L'implication du CA dans l'initiation stratégique**

C'est la première dimension de l'implication du CA identifiée sur le terrain avec huit items. Elle regroupe l'ensemble des activités d'élaboration des décisions stratégiques. L'Alpha de Cronbach de 0.937 montre la pertinence et la fiabilité de cette échelle.

- **L'implication du CA dans la mise en œuvre de la stratégie**

Lors de cette étape, le CA est doté d'une mission de soutien au Directeur Général afin de garantir la réussite de sa démarche et de participer à l'identification des solutions en cas de problème de management (Rindova, 1999). Le test de fiabilité révèle une cohérence interne satis-

faisante de l'échelle de mesure de cette deuxième dimension de l'implication du CA avec un Alpha de Cronbach de 0.867.

▪ **L'implication du CA dans le contrôle**

C'est la troisième dimension de l'implication du CA identifiée sur le terrain avec une échelle de sept items. Elle regroupe l'ensemble des activités du processus de contrôle et d'évaluation, à savoir la ratification des décisions stratégiques, les activités de contrôle stratégique et financier, l'évaluation de la performance de l'entreprise, ainsi que l'évaluation de la performance du Directeur Général. L'Alpha de Cronbach de 0.933 confirme une bonne cohérence interne de cette échelle. Le tableau 2 suivant synthétise les trois dimensions identifiées avec leurs items respectifs.

Tableau 2 : Dimensions de l'implication du CA dans le processus stratégique

Dimensions de l'implication du CA dans le processus stratégique <i>Variance totale expliquée : 72,59</i>		
1/ L'implication du CA dans l'initiation stratégique	2/ L'implication du CA dans la mise en œuvre	3/ L'implication du CA dans le contrôle
<ul style="list-style-type: none"> - Fixation des objectifs généraux - Analyse de l'environnement - Analyse des ressources de l'entreprise - Identification des opportunités / problèmes - Identification des options stratégiques - Analyse des solutions stratégiques - Analyse et fixation des alternatives stratégiques - Analyse de l'impact financier 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à la construction du plan de mise en œuvre - Intermédiation avec des acteurs externes - Conseil aux dirigeants lors de mise en œuvre - Participation à l'acquisition des ressources pour la mise en œuvre - Participe à l'identification des solutions pour les problèmes de management 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidation des options stratégiques - Suivi de la mise en œuvre - Contrôle de la réalisation des objectifs stratégiques - Contrôle financier - Contrôle de la performance de l'entreprise - Evaluation de la performance du DG - Nomination et révocation du DG
<i>Alpha de Cronbach : 93,7 %</i>	<i>Alpha de Cronbach : 86,7 %</i>	<i>Alpha de Cronbach : 93,3 %</i>

A ce stade, nous pouvons détailler l'hypothèse générale proposée dans la première section en trois sous-hypothèses relatives aux trois dimensions de l'implication. Nous prévoyons ainsi que (1) l'implication du CA dans l'initiation stratégique, (2) son implication dans la mise en œuvre et (3) son implication dans le contrôle influencent positivement la performance de l'entreprise.

2.3. Choix de la méthode empirique : l'analyse discriminante

L'analyse discriminante est l'une des méthodes empiriques explicatives les plus utilisées en pratique (Nakache et Confais, 2003). Elle est souvent appliquée à des études en marketing et en *scoring* financier (Bardos, 2001). Elle est basée sur une division des observations (ou individus) en un certain nombre de groupes définis *a priori*. Ce classement préalable est établi en fonction d'une variable privilégiée qui représente le phénomène à étudier (ou à expliquer). L'objectif consiste, ainsi, à analyser les relations entre ce phénomène et un ensemble de variables explicatives (Nakache et Confais, 2003). Cette méthode s'applique à des « variables à expliquer » de nature qualitative ou nominale (la performance de l'entreprise pour notre étude) et des « variables explicatives » de nature quantitative (les scores des trois dimensions de l'implication du CA).

L'analyse discriminante à deux groupes est très similaire à la régression linéaire multiple. Elle aboutit à des coefficients standardisés de la fonction discriminante qui sont proportionnels aux coefficients Beta de la régression. Ces coefficients permettent d'identifier le poids des variables indépendantes dans la fonction discriminante, et par conséquent le poids de ces variables dans la différenciation entre les deux groupes (de la variable dépendante). (Malhotra *et al.*, 2007, p. 486 – 514). Dans le cadre de notre recherche, nous avons une seule variable dépendante : la performance de l'entreprise. Nous appliquons ainsi l'analyse discriminante à deux groupes. Cette méthode est appropriée à notre échantillon de 56 observations ainsi qu'à l'échelle de mesure de la performance évoluant sur cinq degrés.

2.3.1 Classement des entreprises en termes de performance

En se référant à l'étude de Gauzente (2000), Nous avons proposé de mesurer la performance de l'entreprise par une échelle de 5 items (voir tableau 1, sous-section 2.2.1). Les entreprises

sont ensuite classées en fonction du score moyen de l'échantillon en termes de performance qui est égal à 3,46 (Malhotra *et al.*, 2007). Ainsi :

- Si le score moyen de l'échelle de performance est supérieur à 3,46, l'entreprise est classée dans le groupe des « *Entreprises Performantes* » (codé 2).
- Si le score moyen de l'échelle de performance est inférieur à 3,46, l'entreprise est classée dans le groupe des « *Entreprises Peu Performantes* » (codé 1).

Nous obtenons la répartition suivante : 27 entreprises, soit 47,4% de l'échantillon, sont classées dans le groupe des entreprises peu performantes contre 30 entreprises (52,6%) performantes. Cette répartition équilibrée est appropriée pour appliquer l'analyse discriminante.

2.3.2 Application de l'analyse discriminante : fonction canonique et résultats

Comme la régression linéaire multiple, la méthode de l'analyse discriminante peut être illustrée dans la fonction canonique suivante :

$$\text{PERFORMANCE} = \alpha + \beta * (\text{Implication-initiation}) + \beta * (\text{Implication-mise-en-œuvre}) + \beta * (\text{Implication-contrôle}) + \varepsilon.$$

PERFORMANCE : score discriminant représentant la variable dépendante binaire (1 : Entreprise Peu Performante / 2 : Entreprise Performante).

Implication-initiation : score de l'implication du CA dans l'initiation stratégique.

Implication-mise-en-œuvre : score de l'implication du CA dans la mise en œuvre de la stratégie.

Implication-contrôle : score de l'implication du CA dans le contrôle.

Avant d'appliquer la fonction canonique, il est important de vérifier la multi-colinéarité des variables indépendantes. Le tableau 3 suivant présente le test de colinéarité VIF (*Variance Inflation Factor*) dont les résultats montrent des indices dans les limites recommandées (inférieur à 5), ce qui confirme la non-colinéarité des variables.

Tableau 3 : Test de multi-colinéarité

Variables	Statistiques de colinéarité
	VIF
1. Score de l'implication du CA dans l'initiation stratégique	3,63
2. Score de l'implication du CA dans la mise en œuvre stratégique	2,05
3. Score de l'implication du CA dans le contrôle	3,08

Les résultats les plus importants de l'analyse discriminante sont illustrés dans le score de corrélation canonique et le Lambda de Wilks de la fonction canonique (Malhotra *et al.*, 2007). La fonction discriminante permet d'identifier l'articulation entre les différentes variables pour expliquer la différence de performance entre les deux groupes. Le Lambda de Wilks indique la proportion de variance non expliquée par l'appartenance aux groupes. Un Lambda équivalent à 1 indiquerait l'absence de différence entre les groupes pour la variable correspondante. Ainsi, plus le Lambda est faible, plus la différence entre les groupes est importante.

Tableau 4 : Résultats de l'analyse discriminante

Valeurs propres				Lambda de Wilks			
Fonction	Valeur propre	% de la variance	Corrélation canonique	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Sig.
1	0,187 ^a	100,0	0,397	0,842	9,169	3	0,027

a. Les 1 premières fonctions discriminantes canoniques ont été utilisées pour l'analyse.

Comme il n'y a que deux groupes, une seule fonction discriminante est estimée. Le tableau montre que la variance totale expliquée par la fonction canonique est de 100 % et la valeur propre qui lui est associée est égale à 0,187. La corrélation canonique de 0,397 indique la force de l'association entre la fonction canonique et l'appartenance aux deux groupes de performance. Par ailleurs, le Lambda de Wilks est d'une grande importance dans l'analyse des résultats. En effet, il n'y aurait aucun sens à interpréter l'analyse discriminante si ce test

n'était pas significatif statistiquement (Malhotra *et al.*, 2007, p. 496). Les résultats montrent un Lambda de Wilks de 0.842 significatif au seuil de 1%.

Nous pouvons ainsi analyser les coefficients de la fonction canonique. Ils sont équivalents aux coefficients Betas d'une régression linéaire multiple (Nakache et Confais, 2003, p.14). Généralement, les variables explicatives dont les coefficients standardisés sont relativement élevés contribuent davantage à la puissance discriminante de la fonction. Ces variables sont considérées, par conséquent, plus importantes par rapport aux autres variables à coefficients faibles (Malhotra *et al.*, 2007, p. 500). La matrice de structure, quant à elle, fournit les corrélations entre les variables indépendantes et la fonction discriminante. Ce sont ces coefficients de corrélation qui permettent de bien définir la fonction discriminante identifiée par l'analyse. En d'autres termes, ils représentent la variance que la variable explicative partage avec la fonction. Ainsi, plus un coefficient de structure est élevé, plus la variable explicative correspondante est importante. Le tableau 5 présente les coefficients standardisés et la matrice de structure.

Tableau 5 : Coefficients standards et matrice de structure

Fonction discriminante canonique 1	Coefficients	Coefficients standardisés	Matrice de structure
Score de l'implication du CA dans l'initiation stratégique	2,252	1,782	0,625
Score de l'implication du CA dans la mise en œuvre	-1,174	-0,980	0,246
Score de l'implication du CA dans le contrôle	-0,639	-0,559	-0,024

L'examen des coefficients standardisés de la fonction canonique montre que l'implication du CA dans l'initiation stratégique est le facteur le plus déterminant dans la différenciation entre les deux groupes de performance, avec un coefficient élevé de 1,782. L'implication du CA dans la mise en œuvre stratégique vient en seconde position avec un coefficient négatif de (-0,98), suivie par l'implication dans le contrôle avec un coefficient de (-0.559). La matrice de structure confirme l'ordre d'importance des trois variables. Le coefficient de corrélation du score de l'implication du CA dans l'initiation stratégique (0,625) atteste de l'importance de cette variable dans la définition de la fonction discriminante. En second rang, nous retrouvons le coefficient de corrélation de l'implication dans la mise en œuvre (0,246). L'implication

dans le contrôle, quant à elle, présente un très faible effet sur la fonction discriminante avec un coefficient légèrement négatif (-0,024). La concordance de l'ordre de classement des poids des variables explicatives établi par les coefficients absolus, les coefficients standards et les coefficients de structure, permet d'appuyer la robustesse des résultats et la validité de l'interprétation des coefficients standardisés de la fonction canonique (Malhotra *et al.*, 2007, p. 502).

Ces résultats confirment l'avance de l'implication du CA dans l'initiation stratégique sur les autres dimensions en réalisant un impact positif sur la performance de l'entreprise. Cependant, l'implication dans la mise en œuvre et le contrôle enregistre des effets négatifs sur la performance, associés à des poids largement inférieurs à celui de l'implication dans l'initiation stratégique (en valeur absolue).

En résumé, le Lambda de Wilks attestant la significativité à 1% de la fonction discriminante permet de confirmer l'influence de l'implication du CA dans le processus stratégique sur la performance de l'entreprise. Nous avons établi l'hypothèse qui suppose l'impact positif de l'implication du CA sur la performance. Cette hypothèse générale est détaillée en trois sous-hypothèses relatives aux différentes dimensions de l'implication du CA identifiées sur le terrain. Seule l'hypothèse relative à l'implication du CA dans l'initiation stratégique est confirmée. Les deux sous-hypothèses correspondant aux deux autres dimensions de l'implication sont infirmées.

2.3.3. Evaluation de la validité de l'analyse discriminante

L'objectif de cette étape est de vérifier le processus de classement des entreprises entre les deux groupes de performance. Cette étape de « contrôle » est importante pour tester la robustesse de la fonction canonique et appuyer sa validité empirique. Généralement, c'est la méthode de la validation croisée qui est utilisée pour évaluer la fonction canonique.

La validation croisée de la classification par élimination ou « *leave one out* » consiste à ré-estimer le modèle discriminant autant de fois que le nombre d'observations (nombre de personnes interrogées de l'échantillon). « *Chaque modèle ré-estimé exclut un individu de l'échantillon et sert à prédire les données relatives à celui-ci* » (Malhotra *et al.*, 2007, p.503). Lorsque la taille de l'échantillon est réduite, cette pratique permet de donner une idée sur la

robustesse de l'estimation de la fonction. Le tableau 6 suivant présente les résultats du test de la validation croisée.

Tableau 6 : Résultats du test de validation de l'analyse discriminante

Résultats du classement^{b,c}					
		Classe de l'entreprise selon son niveau de performance	Groupe(s) d'affectation prévu(s)		Total
			Peu Performante	Performante	
Original	Effectif	Peu Performante	18	9	27
		Performante	9	20	29
	%	Peu Performante	<u>66,7</u>	33,3	100
		Performante	31	<u>69</u>	100
Validé-croisé ^a	Effectif	Peu Performante	16	11	27
		Performante	10	19	29
	%	Peu Performante	<u>59,3</u>	40,7	100
		Performante	34,5	<u>65,5</u>	100
a. La validation croisée n'est effectuée que pour les observations de l'analyse. Dans la validation croisée, chaque observation est classée par les fonctions dérivées de toutes les autres observations.					
b. 67,8 % des observations originales classées correctement.					
c. 62,5 % des observations validées-croisées classées correctement.					

Ce tableau résume le classement des individus dans les deux groupes de performance et fournit le pourcentage total du bon classement pour chaque groupe. Le pourcentage des individus correctement classés dans le groupe des entreprises peu performantes est de 66,7% et celui des individus classés dans le groupe des entreprises performantes est de 69 %. Le nombre total des individus bien classés est de 38 (18 + 20) sur 56, soit une moyenne de 67,8 %. La validation croisée par élimination distribue correctement 59,3% des individus dans le groupe des entreprises peu performantes et 65,5 % des individus dans le groupe des entreprises performantes. Cette opération rétablit correctement le classement de 35 individus (16 + 19) sur 56, soit une moyenne de 62,5 %. En général, pour une analyse discriminante de deux groupes, la

classification croisée devrait fournir un pourcentage minimal d'individus correctement classés de 50 % (Malhotra *et al.*, 2007). Ainsi, nous pouvons constater que la validité de l'analyse discriminante est jugée satisfaisante.

3. Analyse des résultats

Les résultats de l'analyse discriminante montrent qu'une forte implication des administrateurs dans l'élaboration des décisions stratégiques représente une source importante de création de valeur pour l'entreprise. Ce résultat confirme les suggestions des partisans de la perspective cognitive (Andrews, 1980 ; Pettigrew, 1992 ; Rindova, 1999 ; McNulty et Pettigrew, 1999 ; Pye et Pettigrew, 2005 ; Charreaux et Wirtz, 2006 ; Wirtz, 2008 et 2011, etc.). Cette dimension de l'implication du CA reflète sa participation à l'identification des objectifs généraux et à l'analyse de l'environnement et des ressources de l'entreprise. La collaboration du CA avec le management dans cette étape cruciale permet de bien choisir les décisions stratégiques et de préserver la performance de l'entreprise à long terme (Zahra, 1990 ; Rindova, 1999 ; Demb et Neubauer, 1992 ; Huse, 2007 ; Zhang, 2010 ; Bammens *et al.*, 2011). Toutefois, une forte implication dans les étapes de mise en œuvre et de contrôle a des conséquences négatives sur la performance de l'entreprise. Ces résultats infirment les suggestions d'avoir un CA fortement impliqué dans le processus de contrôle (Fama et Jensen, 1983 ; Judge et Zeithaml, 1992) ou encore dans l'étape de mise en œuvre (Rindova, 1999 ; Zona et Zattoni, 2007).

Empiriquement, les résultats de notre étude ne confirment pas ceux des études précédentes de Judge et Zeithaml (1992) et de Siciliano (2005) qui trouvent une relation positive entre l'implication du CA et la performance. Nous notons que les auteurs mesurent l'implication du CA par sa participation dans la prise et l'évaluation des décisions stratégiques. Notre distinction entre les trois dimensions de l'implication s'avère, ainsi, importante pour bien spécifier les activités qui représentent une source de performance supplémentaire, de celles ayant un effet inverse.

Du point de vue théorique et contrairement aux suggestions de Fama et Jensen (1983) qui attribuent au CA la mission de contrôle et de ratification des décisions stratégiques, nos résultats montrent que cette analyse ne s'applique pas dans le contexte des entreprises du SBF 250. La perspective cognitive semble être mieux appropriée à expliquer l'importance de la contribution du CA dans le processus d'initiation stratégique. L'apport cognitif des administrateurs

s'avère complémentaire aux compétences du Directeur Général dans la conception des options stratégiques. En effet, « *la vision du dirigeant n'est pas du tout le seul ingrédient du processus stratégique, et d'autres acteurs, dont les membres du Conseil d'Administration, sont susceptibles de contribuer à l'émergence des opportunités de création de valeur, soit de façon indirecte par leurs questionnements critiques et constructifs, soit de façon plus directe, par l'apport d'éléments de connaissances complémentaires à la vision du dirigeant* » (Wirtz, 2008, p. 101). Par ailleurs, il est important de mener cette analyse conjointement avec la situation de la performance de l'entreprise. Il est possible que le style d'intervention du CA représente une réponse à une situation de performance antérieure. En effet, dans une situation de performance élevée de l'entreprise, le CA a tendance à réduire l'attention accordée aux activités de contrôle (Tuggle *et al.*, 2010). Le CA prête ainsi plus d'attention aux activités de l'analyse stratégique et au débat constructif (McNulty et Pettigrew, 1999 ; Zhang, 2010). Dans le cas inverse de manque de performance, les administrateurs augmentent l'attention accordée aux activités de surveillance, de suivi de mise en œuvre, de contrôle financier, etc. Or, l'intervention a posteriori ne peut pas toujours être efficace si l'entreprise avait eu plutôt besoin de changement stratégique pour redresser sa situation (Westphal et Bednar, 2005), ce qui pourrait expliquer le lien négatif entre l'implication dans les activités de contrôle et la performance de l'entreprise.

Au-delà de l'établissement du lien entre les dimensions de l'implication du CA et la performance de l'entreprise, cette analyse pourrait être complétée par l'identification des modes d'implication du CA. Une telle typologie expliquerait le mode processuel du fonctionnement du CA et la manière par laquelle ses membres procèdent dans leurs discussions, échanges et prises de décision. En effet, sur le terrain, il est difficile de retrouver des CA exclusivement impliqués dans l'établissement des choix stratégiques ou purement impliqués dans le processus de contrôle. Par conséquent, il serait important d'identifier les différentes formes d'articulation entre les trois dimensions de l'implication du CA et déceler celles qui représentent une source de contribution positive au processus de création de valeur et à la performance de l'entreprise.

Conclusion

L'objectif de ce papier était d'étudier l'influence de l'implication du CA dans le processus stratégique sur la performance de l'entreprise. L'étude empirique combine un volet exploratoire permettant d'identifier les dimensions du phénomène (à savoir l'implication du CA dans l'initiation stratégique, l'implication dans la mise en œuvre et l'implication dans le contrôle) et un volet explicatif établissant le lien entre les deux concepts (via l'analyse discriminante).

Les résultats de la fonction discriminante montrent que l'implication du CA dans l'initiation stratégique a une forte influence positive sur la performance de l'entreprise, ce qui confirme en partie l'hypothèse de recherche. Néanmoins, l'implication du CA dans la mise en œuvre et le contrôle influence négativement la performance, infirmant les deux sous-hypothèses de recherche correspondantes.

Sur le plan empirique, nos résultats se distinguent de ceux des travaux antérieurs (Judge et Zeithaml, 1992 ; Siciliano, 2005) par la spécification des dimensions de l'implication du CA qui représentent une source de performance pour l'entreprise, de celles ayant un effet inverse. Sur le plan théorique, nos résultats ne permettent pas de valider les postulats de la théorie de l'agence sur l'implication du CA dans les activités de ratification et de contrôle. La perspective cognitive semble être mieux appropriée pour expliquer la contribution cognitive et stratégique du CA dans le processus de création de valeur.

Enfin et au niveau managérial, cette étude permet de répondre à une question pratique qui intéresse les acteurs décisionnels de toute entreprise. En général, ces derniers s'intéressent à comprendre non seulement comment le CA intervient dans l'exercice de ses fonctions, mais aussi si sa manière d'intervenir contribue effectivement à la performance de l'entreprise.

Au-delà de ces analyses, l'étude présente certaines limites qui nécessiteraient des approfondissements dans des futures recherches. Par exemple, nous avons privilégié l'utilisation d'une mesure qualitative de la performance de l'entreprise qui reflète les niveaux stratégique, social et économique. Par ailleurs, il serait intéressant de reprendre l'étude avec des indicateurs financiers et objectifs de la performance afin de vérifier la validité des résultats avec de tels indicateurs. Il serait également important d'élargir l'échantillon et d'identifier les formes d'implication du CA des entreprises du SBF 250 afin de les comparer avec celles proposées dans d'autres études à l'instar de celle de McNulty et Pettigrew (1999).

Références

- Andrews, K.R. (1980), Directors' Responsibility for Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 58: 6, 28–43.
- Bammens, Y., W. Voodeckers et A. Van Gils (2011), Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 13, 134–152.
- Bardos, M. (2001), *Analyse discriminante : application au risque et scoring financier*, Dunod : Paris.
- Charreaux, G. (2000), Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, *Revue du Financier*, 127, 8-17.
- Charreaux, G. et P. Wirtz (2006), *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*, Economica.
- Child, J. (1972), Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6, 1-22.
- Demb, A. et F.F. Neubauer (1992), *The Corporate Board*, Oxford University Press: New York.
- Fama, E.F. et M. C. Jensen (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Forbes, D.P et F. J. Milliken (1999), Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups, *Academy of Management Review*, 24: 3, 489-505.
- François-Philip Boisserolles, D. (2005), *Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines*, Edition L'harmattan : Paris.
- Gauzente C. (2000), Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, *Finance Contrôle Stratégie*, 3 : 2, 145-165.
- Ghaya, H. (2013), Towards a Meta-Model for the Board of Directors Involvement in the Strategic Process: Conceptual Issues and Key Determinants, *International Journal of Corporate Governance*, 4:4, 343-371.
- Hafsi, T. et G. Turgut (2013), Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence, *Journal of Business Ethics*, 112: 3, 463-479.

- Heracleous, L. (2001), What is the impact of Corporate Governance on Organizational Performance, *Corporate Governance*, 9: 3, 165–173.
- Huse, M. (2005), Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance, *British Journal of Management*, 16, 65-79.
- Huse, M. (2007), *Boards, Governance and Value Creation*, Cambridge University Press: Cambridge.
- Judge, W.Q. et C. P. Zeithaml (1992), Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process, *Academic Management Journal*, 35: 4, 766-794.
- Karoui, L. (2009), *Le conseil d'administration dans les PME: ses rôles, son implication et ses formes d'activation*, Thèse en sciences de gestion : Université Paris Dauphine.
- Malhotra, N., J-M. Décaudin et A. Bouguerra (2007), *Etudes marketing avec SPSS*, 5ème édition, Pearson Education : Paris.
- McNulty, T. et A. Pettigrew (1999), Strategists on the Board, *Organization Studies*, 20: 1, 47-74.
- Minichilli, A., A. Zattoni et F. Zona (2009), Making Boards Effective: An Empirical Examination of Board Task Performance, *British Journal of Management*, 20, 55- 74.
- Nakache, J.-P. et J. Confais, *Statistique explicative appliquée*, Editions Technip : Paris.
- Napoli, F. (2012), The Board's Strategic and Control Tasks: Family Firms and Their Search for Outside Directors to Support Growth Empirical Evidence from Italian Publicly Listed Companies, *Journal of General Management*, 37: 4, 1-27.
- Nekhili, M. et H. Gatfaoui (2012), Are Demographic Attributes and Firm Characteristics Drivers of Gender Diversity? Investigating Women's Positions on French Boards of Directors, *Journal of Business Ethics*, Online version, décembre.
- Pearce, J. A. et S. A. Zahra (1991), The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance, *Strategic Management Journal*, 12: 2, 135-153.
- Pettigrew, (1992), On Studying Managerial Elites, *Strategic Management Journal*, 13: Special Issue Winter, 163-182.
- Pfeffer, J. (1972), Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment, *Administrative Science Quarterly*, 17, 218-228.

- Pfeffer, J. (1973), Size, Composition and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage, *Administrative Science Quarterly*, 18: 3, 349-364.
- Pugliese, A., P-J Bezemer, A. Zattoni A., M. Huse, F. A. J. Van den Bosch et W. H. Volberda (2009), Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda, *Corporate Governance: An International Review*, 17: 3, 292- 306.
- Pye, A. et G. Camm (2003), Non-Executive Directors: Moving Beyond the One- Size-Fits-All View, *Journal of General Management*, 28: 3, 52-70.
- Pye, A. et A. Pettigrew (2005), Studying Board Context, Process and Dynamics: Some Challenges for the Future, *British Journal of Management*, 16, S27-S38.
- Ravasi, D. et A. Zattoni (2006), Exploring the Political Side of Board Involvement in Strategy: a Study of Mixed-Ownership Institutions, *Journal of Management Studies*, 43 : 8, 1672-1702.
- Rindova, V. (1999), What Corporate Boards Have to Do with Strategy: A Cognitive Perspective, *Journal of Management Studies*, 36: 7, 953-975.
- Roberts, J., T. McNulty et P. Stiles (2005), Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom, *British Journal of Management*, 16, S5-S26.
- Rouby, E. (2008), Le lien composition/rôle du conseil d'administration : une analyse en termes de capital social, *Finance Contrôle Stratégie*, 11 : 2, 29-50.
- Sciascia, S., P. Mazzola, J. H. Astrachan et T. M. Pieper (2013), Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization, *Journal of Small Business Management*, 51: 1, 83-99.
- Schhlpzand, M.C. et L. L. Martins (2010), Cognitive Diversity and Team Performance: The Roles of Team Mental Models and Information Processing », *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Siciliano, J. I. (2005), Board Involvement in Strategy and Organizational Performance, *Journal of General Management*, 30 : 4, 1-10.
- Stiles, P. et B. Taylor (2001), *Boards at Work, How Directors View Their Roles and Responsibilities*, Oxford University press, New York.
- Tuggle, C. S., D. G. Sirmon, C. R. Reutzell et L. Bierman (2010), Commanding Board of Directors Attention: Investigating How Organizational Performance and CEO Duality Affect Board Members' Attention to Monitoring, *Strategic Management Journal*, 31, 946-968.

- Westphal, J.D. et M. K. Bednar (2005), Pluralistic Ignorance in corporate Boards and Firms' Strategic Persistence in Response to Low Firm Performance, *Administrative Science Quarterly*, 50, 262-298.
- Wirtz, P. (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères.
- Wirtz, P. (2011), The Cognitive Dimension of Corporate Governance in Fast Growing Entrepreneurial Firms, *European Management Journal*, 6, 431-447.
- Zahra, S.A. et J. A. Pearce (1989), Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model, *Journal of Management*, 15: 2, 291-334.
- Zahra, S.A. (1990), Increasing the Board's Involvement in Strategy, *Long Range Planning*, 23: 6, 109-117.
- Zhang, P. (2010), Board Information Advantage: A Study of Board Capital and Absorptive Capacity, *Corporate Governance: An International Review*, 18: 5, 473-487.
- Zona, F. et A. Zattoni (2007), Beyond the Black Box of Demography: Board Processes and Task Effectiveness within Italian Firms, *Corporate Governance: An International Review*, 15: 5, 852-864.