

# **LES AMIS DE MES AMIS SONT MES AMIS....UNE ETUDE DU LIEN ENTRE RESEAU DU DIRIGEANT ET REMUNERATION**

**Marie-Hélène VIGLIANO**

**Enseignant-chercheur**

**EDC Paris- OCRE**

70 galerie des Damiers – La Défense 1.

92 415 Courbevoie.

Tél. : 06 64 99 73 32

Fax : 01 46 93 23 11

e-mail : mhvigliano@gmail.com

**Résumé** - Objet d'une attention grandissante tant médiatique que législative et académique, la rémunération des dirigeants, thème central du gouvernement d'entreprise, demeure un thème de recherche peu étudié en France. Par une approche fondée sur une analyse des réseaux sociaux, un modèle est développé et testé. Un échantillon, constitué de 103 dirigeants français d'entreprises cotées au CAC 40 et au SBF 120, est analysé pour l'année 2002. Les résultats de cette recherche montrent que, en France, le réseau du dirigeant (contrainte agrégée et mesures de centralité) détermine la rémunération de celui-ci. Notre recherche plaide pour une intégration croissante des réseaux dans les travaux expliquant la rémunération des dirigeants ; ce qui facilitera le déploiement d'implications concrètes face à ce sujet dont les enjeux sont majeurs.

**Mots clés** – Rémunération, dirigeants, Analyse des réseaux sociaux.

# **LES AMIS DE MES AMIS SONT MES AMIS....UNE ETUDE DU LIEN ENTRE RESEAU DU DIRIGEANT ET REMUNERATION**

**Résumé** - Objet d'une attention grandissante tant médiatique que législative et académique, la rémunération des dirigeants, thème central du gouvernement d'entreprise, demeure un thème de recherche peu étudié en France. Par une approche fondée sur une analyse des réseaux sociaux, un modèle est développé et testé. Un échantillon, constitué de 103 dirigeants français d'entreprises cotées au CAC 40 et au SBF 120, est analysé pour l'année 2002. Les résultats de cette recherche montrent que, en France, le réseau du dirigeant (contrainte agrégée et mesures de centralité) détermine la rémunération de celui-ci. Notre recherche plaide pour une intégration croissante des réseaux dans les travaux expliquant la rémunération des dirigeants ; ce qui facilitera le déploiement d'implications concrètes face à ce sujet dont les enjeux sont majeurs.

**Mots clés** – Rémunération, dirigeants, Analyse des réseaux sociaux.

## INTRODUCTION

Notre article s'intéresse à la rémunération des dirigeants d'entreprises et au rôle des réseaux sociaux dans la détermination de cette dernière. L'intérêt pour ce sujet a produit une littérature abondante et ce thème apparaît ainsi au centre de nombreuses publications, qu'elles soient « grand public » ou académiques. La question centrale relative à ce phénomène est la suivante : est-ce que les sommes versées, spécialement aux dirigeants, sont méritées ? Cette question résume les polémiques et les controverses apparues en France depuis la fin des années 1990. Le sujet y a d'ailleurs provoqué l'indignation de l'opinion publique lors « d'affaires » à répétition. En 10 ans les noms de dirigeants de grandes entreprises françaises ont défrayé la chronique : Philippe Jaffret, Jean-Marie Messier, Igor Landau, Daniel Bernard, Noël Forgeard. En cause ? Des rémunérations jugées excessives, des « parachutes dorés » exorbitants, des retraites « chapeau », des stock-options vendues au bon moment, etc. Au-delà du montant même de ces traitements, ce thème relance à chaque fois les mêmes questions : quelle est la juste rémunération d'un grand dirigeant ? Qu'est-ce qui la détermine ? Quel système de rémunération incite le dirigeant à répondre au mieux aux intérêts des actionnaires ? Des questions qui passionnent aussi bien en France qu'Outre-Atlantique, comme le souligne Murphy (1999) : « *Peu de problèmes, dans l'histoire de la société moderne, ont focalisé l'attention sur la rémunération des exécutifs, dans les compagnies américaines. Une fois relégué à l'obscurité relative des périodiques d'affaires, le salaire des exécutifs est devenu un problème international, discuté au Congrès et, par habitude, décrit dans les titres de premières pages, les couvertures, et les émissions d'informations à la télévision* »<sup>1</sup> (1999, p. 2486). Au-delà de cet intérêt du grand public pour la rémunération des dirigeants, ce thème a depuis longtemps<sup>2</sup> retenu l'attention des chercheurs, et cela dans de nombreux domaines : en économie, en ressources humaines, en comptabilité, en finance et en management (O'Reilly, Main et Crystal, 1988 ; Main et Johnston, 1993). En effet, en 1998, Barkema et Gomez-Mejia relevaient plus de 300 recherches sur ce thème, principalement anglo-saxonnes.

---

<sup>1</sup> « *Few issues in the history of the modern corporation have attracted the attention garnered by executive compensation in United States companies. Once relegated to the relative obscurity of business periodicals, executive pay has become a international issue debated in Congress and routinely featured in front-page headlines, cover stories, and television news show* ».

<sup>2</sup> Gomez-Mejia et Wiseman (1997) rapportent dans leur article qu'une des premières recherche sur ce thème a été publiée en 1925 (Taussig, F.W et W. S. Baker, (1925), « American corporations and their executives: statistical inquiry », *Quarterly Journal of Economics*, vol.3, p. 1-15.

Dans le cadre de la théorie de l'agence, paradigme le plus largement mobilisé, la rémunération peut être envisagée comme un mécanisme qui permet d'aligner les intérêts divergents des principaux (les actionnaires) et ceux des agents (les dirigeants). La rémunération apparaît comme un moyen de sanctionner un comportement déviant lorsque les objectifs ne sont pas atteints et de permettre alors de réduire ou de modifier les divergences d'intérêts (Le Joly et Moingeon, 2003). Ces fondements souffrent à ce jour de vérifications robustes et certains chercheurs préconisent l'utilisation d'autres théories. Ainsi cet article propose d'utiliser une analyse des réseaux sociaux. Premièrement, le recours à cette dernière est justifié par l'incomplétude de la théorie de l'agence, traditionnellement employée dans l'étude des déterminants de la rémunération des dirigeants. En effet, Alexandre et Paquerot soulignent que la théorie de l'agence « *fait peu de cas d'autres formes d'opportunisme des contrôleurs, telles que les possibilités de collusion avec les dirigeants (réseaux des Grands Corps, par exemple) ou encore les luttes avec d'autres acteurs, contrôleurs potentiels ou existants (banques, institutionnels, etc.)* » (2000 : 11). Yeo, Pochet et Alcouffe (2003) ajoutent que les diplômés de Polytechnique et de l'ENA sont au coeur des processus de prises de décision économiques et politiques et que ces diplômés sont capables d'imposer leur pouvoir par l'intermédiaire d'une structure clanique. Le pouvoir peut être défini comme « *la capacité de faire faire à quelqu'un quelque chose qu'il n'aurait pas fait autrement* »<sup>3</sup> (Dahl, 1957)<sup>4</sup>. Deuxièmement, l'adoption de l'analyse des réseaux sociaux est renforcée par la spécificité du cas français. Comme le remarquent Yeo, Pochet et Alcouffe, le cas de la France est intéressant dans la mesure où il a « *traditionnellement montré un haut niveau d'administrateurs interconnectés (Morin, 1989)* »<sup>5</sup> (2003 : 89). D'après Scott, ce phénomène existe lorsqu' « *un individu particulier siège dans deux ou plusieurs conseils d'administration* » (1991 : 182). Les liens ou relations sont donc constitués par ces présences à de multiples conseils (Degenne et Forsé, 2004). Sur un échantillon de 1999, Yeo et al. (2003) trouvent qu'une firme française sur deux est impliquée dans ce type d'interconnexions réciproques. 80% des dirigeants sont également présidents de conseil d'administration. Yeo et al. (2003) concluent que le pouvoir discrétionnaire est important sur le conseil d'administration et sur l'équipe dirigeante. Par conséquent, nous souhaitons mettre en évidence les liens qui existent entre les dirigeants par le biais de leurs mandats d'administrateurs. De ce fait, nous souhaitons vérifier si ces liens ont une influence sur la

---

<sup>3</sup> « *the capacity to have someone to do something that they otherwise would not have done* ».

<sup>4</sup> Cité par Yeo et al. Dahl R. (1957), *The Concept of Power*, Behavioral Science, 2, 201–215.

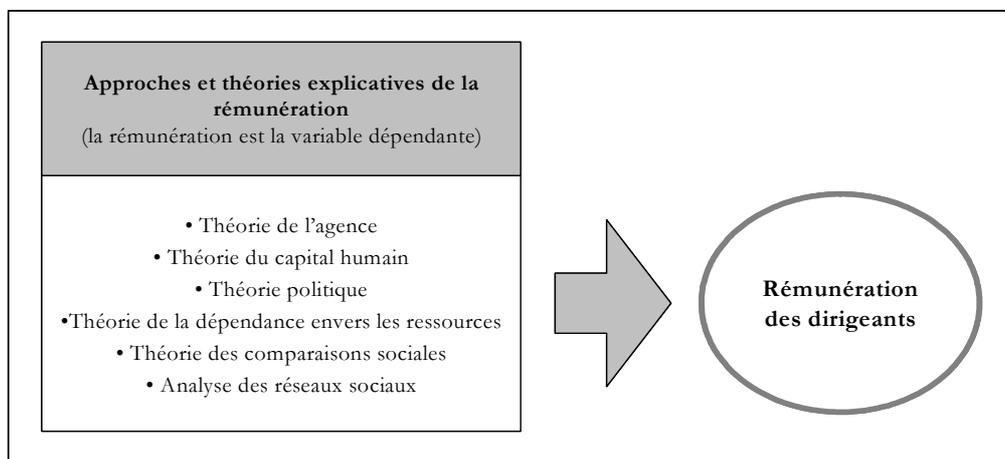
<sup>5</sup> « *Because it has traditionally exhibited a high level of interlocked directorships* ».

rémunération des dirigeants. Cet article est scindé en trois sections. La première section revient sur la littérature ayant trait à l'analyse des réseaux sociaux et expose nos hypothèses de recherche. La deuxième section précise la méthodologie statistique adoptée. La troisième section présente les résultats de notre recherche.

## 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Plusieurs chercheurs qui ont étudié les déterminants de la rémunération des dirigeants proposent ou bien invitent à mener des recherches complémentaires à celles se fondant sur la théorie de l'agence en utilisant d'autres approches théoriques (par exemple, Lazear et Rosen, 1981 ; O'Reilly et al. 1988 ; Finkelstein et Hambrick, 1989 ; Wade, O'Reilly et Chandratat, 1990 ; Main et Johnston, 1993 ; Sridharan, 1996 ; Conyon et Peck, 1998). La figure 1 met en évidence les différentes perspectives théoriques pouvant être adoptées pour expliquer la rémunération.

Figure 1 - Les perspectives explicatives de la rémunération des dirigeants - Adapté de Bloom et Milkovitch (1995 : 3)



Nous nous focalisons dans cet article sur une analyse des réseaux sociaux. Les réseaux sociaux ou « *réseaux d'acteurs sociaux* » relient des acteurs sociaux individuels ou collectifs (Lemieux, 1999). Un courant de l'analyse des réseaux définit ces derniers en fonction de leur structure. Dans cette acceptation, les réseaux sont considérés comme des « conduits »

(Reagans et McEvily, 2003)<sup>6</sup>, c'est-à-dire comme des « *canaux servant, par exemple, à véhiculer de la connaissance et/ou de l'information* » (Baret, Huault, Picq, 2006 : 103). Nous appuyant sur cet argument, nous considérons que tous les bénéfices (information, ressources, capital social, connaissance/compétence) recherchés par la firme et/ou par l'individu circulent à l'intérieur de ce « conduit ».

## **1.1 L'ANALYSE DES RESEAUX SOCIAUX : DEFINITION**

L'étude des réseaux trouve ses origines dans la sociologie ou bien encore dans l'anthropologie (Tishy, Tushman et Fombrun, 1979). Plus spécifiquement, c'est dans un article publié en 1954 par un anthropologue britannique qu'apparaît la référence à la notion de « réseau social » ou « *social network* » (Merklé, 2004)<sup>7</sup>. Flament (1965)<sup>8</sup> est à l'origine de la modélisation des relations entre acteurs qui apparaît au cœur des recherches, dans l'analyse des réseaux sociaux (Degenne, 1993). Bien qu'initialement développée en sociométrie<sup>9</sup>, l'utilisation des réseaux est devenue transdisciplinaire. Son emploi en management s'est fortement développé. Merklé (2004) relève ainsi que, entre 1960 et 1990, le nombre d'occurrence du mot « réseau » a été multiplié par 20 dans les recherches en management.

Nous présentons dans cette partie les principaux éléments théoriques permettant de définir les réseaux (1.1.1). Nous mettons ensuite en perspective cette approche avec la rémunération des dirigeants (1.1.2).

### **1.1.1 La définition des réseaux sociaux et les types de relations étudiées**

Les réseaux sociaux ou « *réseaux d'acteurs sociaux* » relient des acteurs sociaux individuels ou collectifs (Lemieux, 1999). Ils permettent donc de comprendre les comportements des individus en fonction de leur inscription dans un tissu de relations sociales (Voisin, Ben

---

<sup>6</sup> Cités par Barret, Huault et Picq (2006). Reagans R. et McEvily B. (2003), Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range, *Administrative Science Quarterly*, 48, 240-267.

<sup>7</sup> Il s'agit de l'article de John A. Barnes. Cité par Merklé (2004). Barnes J.A. (1954), Class and Committees in a Norwegian Osland Parish, *Human Relations*, 7, 39-58.

<sup>8</sup> Cité par Degenne (1993). Flament C. (1965), *Théorie des graphes structure sociale*, Paris, Mouton-Gauthier Villars.

<sup>9</sup> Degenne rappelle que ce courant a été fondé par Moreno, dont l'ouvrage de référence (Who shall survive ?, publié en 1934), est paru en français en 1954. Moreno J.L. (1954), *Fondements de la sociométrie, 1ère édition*, Paris, Presses Universitaires de France.

Mahmoud-Jouini et Edouard, 2004). Laumann, Galaskiewicz et Marsden<sup>10</sup> définissent les réseaux sociaux comme « *un ensemble de nœuds (personnes, organisations) reliés entre eux par des relations sociales (...) d'un type spécifique* » (1978 : 458). Scott (1991), ajoute un troisième nœud, ou unité d'analyse, le secteur. Nous allons, à présent, exposer ces types de relations. Scott (1991) distingue ainsi trois types de relations :

- les relations personnelles : elles concernent les relations directes entre individus (par exemple, les interconnexions des instances dirigeantes, l'amitié, le voisinage, etc.) ;
- les relations de capital : ce sont les liens existant entre des agents d'affaires (business agents) et qui résultent de l'actionnariat, de l'octroi ou du refus de crédit (par exemple, les familles qui investissent dans une ou plusieurs firmes et les banques qui prêtent à deux ou plusieurs entreprises créent des relations de capital entre les entreprises impliquées) ;
- les relations commerciales : ce sont les liens commerciaux émanant des opérations d'achat et ventes de produits et services sur le marché.

A partir de ces types de relations, il est possible de conceptualiser et d'opérationnaliser de multiples types de réseaux (Knoke et Kuklinski, 1982) : les réseaux de communication, les réseaux de parenté, les réseaux d'affinité, les réseaux de soutien, les réseaux marchands, les réseaux de mobilisation, les réseaux de clientélisme, les réseaux concernant les politiques publiques ou bien encore les réseaux d'entreprises (Lemieux, 1999; Lemieux 2000). Nous nous intéressons quant à nous aux interconnexions entre dirigeants.

En outre, chacun des types de relations peut être analysé selon plusieurs niveaux d'analyse : les individus, les entreprises ou le secteur. Scott (1991) met ainsi en évidence une typologie des stratégies de recherche qui peuvent être menées (Tableau 1).

**Tableau 1 - Typologie des stratégies de recherche (Scott, 1991)**

	Types de relations		
Unités	Personnelles	Capital	Commerciales
Individus	Stratégie 1	Stratégie 2	Stratégie 3
Entreprises	Stratégie 4	Stratégie 5	Stratégie 6

<sup>10</sup> Cités par De Freyman et Richomme-Huet (2006). Laumann E.O., Galaskiewicz J. et Marsden P.V. (1978), "Community Structure as Interorganizational Linkages", *Annual Review of Sociology*, vol. 4, p. 455-484.

Secteur	Stratégie 7	Stratégie 8	Stratégie 9
---------	-------------	-------------	-------------

Notre stratégie de recherche s'appuie sur les stratégies 1 et 4. La stratégie 1 consiste, selon Scott (1991 : 185), en l'analyse des relations interpersonnelles informelles qui peuvent survenir dans et à travers les activités de l'entreprise. Un des principaux intérêts va être de mettre en évidence ce que ces individus reliés peuvent avoir en commun, en dehors de leur implication partagée dans l'entreprise ou dans des groupes d'entreprises. Cette stratégie de recherche va s'intéresser aux « *interlocking directorships* ». Dans la stratégie 4, on s'intéresse aux relations entre les entreprises. Scott précise, en effet, que les chercheurs tendent à utiliser l'une ou l'autre de ces stratégies pour expliquer les réseaux ; néanmoins ces stratégies de recherche ne sont pas exclusives. Rappelons que notre unité d'analyse est l'individu-dirigeant. Nous avons néanmoins besoin de l'approche par les organisations. Afin d'identifier les réseaux des dirigeants (liens directs et liens indirects existant entre les dirigeants de notre échantillon), il nous est indispensable d'imbriquer les deux stratégies. D'une part, le dirigeant A de l'entreprise 1 a dans son conseil d'administration un dirigeant B provenant de l'entreprise 2 ; des liens existent donc entre ces deux individus par le biais de ces deux entreprises. D'autre part, les entreprises 1 et 2 peuvent avoir dans leur conseil le même administrateur C ; de ce fait, A et B sont reliés par C. Nous nous intéressons donc aux interconnexions de dirigeants<sup>11</sup> à travers leurs participations à divers conseils d'administration. D'autres chercheurs utilisent cette même combinaison de stratégies pour analyser les réseaux « *les propriétés des interlocks ont été mobilisées pour analyser les phénomènes d'interdépendance entre réseaux d'individus et réseaux d'organisation. En étant centré sur les CA, notre étude offre un exemple d'imbrication entre ces deux types de réseaux. Dans ce cas précis, les administrateurs de sociétés constituent les nœuds, et un lien est établi quand deux administrateurs participent au même CA* » Filippi et Triboulet (2004 : 5).

### **1.1.2 Les interconnexions et la rémunération des dirigeants**

Mizruchi remarque que « *les dirigeants d'entreprises qui siègent comme administrateurs externes dans le conseil d'administration d'autres firmes sont des employés à plein temps de leur propre firme. Le degré d'engagement et d'expertise nécessaire pour contrôler le dirigeant d'une autre firme peut être prohibitif. De plus, le fait d'avoir été recruté par quelqu'un qui peut être un ami, ne peut guère inciter à poser des questions difficiles ou à*

---

<sup>11</sup> Dans la littérature les interconnexions de dirigeants sont dénommés « *CEO interlocks* ».

*provoquer des confrontations* »<sup>12</sup> (2003 : 18). Ainsi, si le dirigeant domine le processus de sélection des administrateurs au conseil, et si le dirigeant choisit des membres qui lui sont favorables, alors peut être envisagée une relation positive entre la fraction de ces membres du conseil favorables, et la rémunération du dirigeant (Fich et White, 2003 : 938). Par conséquent, les interconnexions peuvent être représentatives de liens d'amitié des élites. Dans ces conditions, la question qui peut être posée est la suivante : est-ce que « *la position du dirigeant au sein d'un réseau conduit à un relâchement de la discipline, par exemple, en affaiblissant la pression du marché des dirigeants (un reclassement facilité en cas d'éviction...), en réduisant la probabilité d'une prise de contrôle (en raison de l'existence de scrupules à attaquer la firme d'un dirigeant faisant partie du même réseau) ou encore en entraînant une attitude plus conciliante de la part des administrateurs (aboutissant, par exemple à une plus forte rémunération)* » ? (Charreaux, 2003 : 3).

Sur cette base, les interconnexions d'instances dirigeantes peuvent créer des alliances et des réseaux de pouvoir qui pourraient profiter au dirigeant. Ces réseaux de pouvoir pourraient inciter les dirigeants-administrateurs interconnectés à offrir au dirigeant des rémunérations plus élevées et à ne pas prendre de positions qui lui soient hostiles. En effet, en France, le mode de sélection et de nomination des administrateurs n'est pas neutre. Les règlements intérieurs des entreprises sont homogènes en la matière et précisent, en général, que l'assemblée générale des actionnaires nomme les administrateurs sur proposition du comité des nominations. A son tour, lorsqu'il existe un comité des nominations, ce dernier est proposé par le conseil d'administration. Enfin, ces mêmes administrateurs peuvent être présidents dans d'autres firmes. Nous soulevons ici le caractère cooptatif du mode de nomination des administrateurs par ces mêmes administrateurs ou administrateurs dirigeants. Ces modes existent certainement pour de bonnes raisons d'appréciation des compétences des uns par les autres. Nous pensons aussi que, implicitement, les administrateurs proposés partagent des points de vue communs avec ceux qui les proposent, puisque les premiers apprécient leurs compétences avec une grille de lecture partagée. Aussi des intérêts partagés peuvent-ils exister dans ce type de relation. La nomination de fait n'est pas neutre. Bien que les travaux des rapports Viénot et Bouton aient préconisé des avancées importantes en matière de nomination des administrateurs, les pratiques évoluent de manière lente. Ces pratiques

---

<sup>12</sup> « *Corporate CEOs who sit as outside directors on the boards of other firms are full-time employees of their home firms. The amount of commitment and expertise necessary to thoroughly monitor the CEO of another firm may be prohibitive. In addition, having been appointed by someone who is likely to be a friend, there may be few incentives to ask difficult questions or provoke confrontations* ».

pourraient modifier (consciemment ou inconsciemment) le comportement des administrateurs vis-à-vis des dirigeants qu'ils entourent dans leur conseil. Pichard-Stanford constate que : « *la gouvernance des firmes françaises est caractérisée par une forte densité des liens interconseils : 18% des firmes françaises ont des administrateurs multimandatés contre respectivement 15% et 12% de leurs homologues anglo-saxonnes et germaniques (Stokman et Wasser, 1985)* » (2000 : 143). De fait, le degré de pouvoir détenu par le dirigeant peut influencer la composition du conseil d'administration, à travers le phénomène de cooptation. Un choix judicieux d'administrateurs doit permettre au dirigeant d'atteindre ses objectifs personnels et, notamment, une rémunération plus élevée. Des relations sociales étroites permettent des écarts de comportement de la part des administrateurs et des managers (Yeo et al., 2003). Nous allons à présent exposer différents concepts qui vont nous permettre de poser nos hypothèses. Les recherches menées en analyse des réseaux se fondent sur deux dimensions du réseau: son fonctionnement interne et sa structure. La dimension structurale des réseaux sociaux est la dimension la plus fréquemment abordée par la littérature (Baret et al., 2006). Nous nous situons dans cette deuxième catégorie. Comme nous l'avons vu, ces réseaux sont considérés comme des « conduits » (Reagans et McEvily, 2003)<sup>13</sup>, c'est-à-dire comme des « *canaux servant, par exemple, à véhiculer de la connaissance et/ou de l'information* » (Baret et al., 2006 : 103). Un ensemble de concepts et/ou d'indicateurs est utilisé pour décrire la structure du réseau. La théorie des trous structuraux (Burt, 1992) est celle qui est la plus souvent utilisée en sciences de gestion (Baret et al., 2006). Au-delà de cette théorie, d'autres indicateurs peuvent être mobilisés : l'équivalence structurale, la cohésion, la densité, la centralité (Degenne et Forsé, 2004). Dans notre recherche, deux types d'indicateurs nous ont semblé pertinents : la contrainte agrégée, liée aux trous structuraux (Burt, 1992) et la centralité (Freeman, 1979), sur lesquels nous nous appuyons pour développer nos hypothèses.

## **1.2 LES HYPOTHESES LIEES AUX VARIABLES DE RESEAU RETENUES**

Comme nous l'avons vu, l'analyse des réseaux s'attache, la plupart du temps à examiner la structure de ce réseau. Différents concepts sont envisagés (Degenne et Forsé, 2004). Ne sont présentés dans cette section que ceux que nous avons retenus pour émettre nos hypothèses : la contrainte agrégée, liée à la théorie des trous structuraux (1.2.1) ainsi que la centralité (1.2.2).

---

<sup>13</sup> Cités par Barret *et al.* (2006).

### 1.2.1 Le capital social selon Burt : les trous structuraux

Comme le note Lemieux, les réseaux, même s'ils servent à relier des agents entre eux et à établir des collaborations, ne sont pas exempts de compétition puisque « *les entreprises demeurent des appareils, dans un environnement compétitif, même si des réseaux se forment dans leur milieu interne ou avec d'autres entreprises* » (Lemieux, 2000, p. 74). Ce mélange de collaboration et de compétition a été étudié par Burt (1992), dans le cadre de sa théorie des « trous structuraux » (*structural holes*), théorie la plus utilisée en science des organisations (Baret et al., 2006). Cette approche du capital social<sup>14</sup> par les « trous structuraux » se focalise moins sur le capital social collectif d'un système et plus sur les différences de capital social des individus dans le système (Uzzi et Gillespie, 1999 : 119). Selon Burt (1994), il est possible de comprendre le capital social de deux manières : par rapport au capital humain, et aussi comme type de structure de réseau. Burt (1992 : 8) précise qu'un acteur a trois types de capital :

- du capital financier : il s'agit des réserves en banque, des crédits, etc. ;
- du capital humain : ce sont les qualités naturelles d'un individu, son intelligence, son attitude, combinées aux compétences acquises à travers l'éducation et l'expérience ;
- enfin, du capital social, à savoir les relations avec les autres acteurs.

Les deux premiers types de capital sont distincts du capital social dans la mesure où ils représentent des qualités propres des individus. Au contraire, le capital social est détenu par les parties en relations, c'est une qualité créée entre acteurs (Burt, 1992, 1994). Selon Burt, « *le capital social est le complément contextuel du capital humain. Il permet de prédire des taux variables de revenus du capital humain en fonction de la place d'une personne dans l'organisation sociale d'un marché* » (1994 : 601). Burt précise que le capital social se réfère à l'opportunité. En ce sens les individus ayant le plus de capital social vont augmenter les revenus de leur capital humain dans la mesure où ils peuvent développer des opportunités plus « *gratifiantes* » (1995 : 601).

La théorie des trous structuraux que Burt (1992) développe décrit alors la manière dont la structure d'un réseau procure des avantages compétitifs. Cette théorie donne « *un sens concret à la métaphore du capital social* » (Burt, 1995 : 601). Burt (1992) fait référence à la notion de trou structural pour indiquer une relation entre deux contacts non redondants. Les contacts non redondants sont connectés par l'intermédiaire du trou structural. Burt précise ainsi qu'un

---

<sup>14</sup> Pour une revue de la littérature sur le capital social, nous renvoyons le lecteur à Chollet (2005).

« *trou structural est une relation de non redondance entre deux contacts. Le trou est un tampon, tel un isolant dans un circuit électrique. En raison du trou existant entre eux, les deux contacts procurent des bénéfices de réseau qui, dans une certaine mesure, se cumulent plus qu'ils ne se répètent* »<sup>15</sup> (1992 : 18). Des contacts sont redondants s'ils se connaissent directement ou si, indirectement, ils sont en situation d'« équivalence structurale » (ils connaissent les mêmes personnes). Ainsi, deux acteurs dans un trou structural ne peuvent communiquer entre eux que par l'intermédiaire d'un troisième acteur (Lemieux, 2000). Ce dernier est appelé « pont », il s'agit d'un « *point de passage entre des contacts non redondants* » (Baret et al., 2006). Les trous structuraux donnent des « *opportunités entrepreneuriales* » de se positionner en situation de « pont » ou d'intermédiaire. Dans ce contexte, les trous structuraux doivent procurer un avantage concurrentiel pour ceux qui détiennent la position de pont. Selon Burt (1992, 1995, 2005), il existe deux grands types d'avantages liés à la position de « pont » ou d'intermédiaire : des avantages informationnels et des avantages de contrôle. Les premiers, font référence à l'accès, à la synchronisation et aux renvois d'opportunités : « *un réseau de directeurs donne accès à bien plus d'information que ce qu'un seul individu peut obtenir. Il procure cette information à temps, ce qui est un avantage. Le réseau filtre, concentre et légitime l'information reçue* » (Burt, 1994 : 602). Les deuxièmes, les bénéfices en contrôle, sont liés au fait que l'individu qui crée un « pont » entre deux individus non connectés « *a son mot à dire sur les intérêts qui seront les mieux servis par ce lien* » (Burt, 1994 : 604). Comme le note Burt (1992, 1995, 2005), Simmel et Merton ont introduit, en sociologie, cette notion d'individu qui profite de tels avantages : le *tertius gaudens*. Ainsi, le *tertius* est un entrepreneur, c'est-à-dire une personne qui va ajouter de la valeur en étant en position de « pont » entre deux autres personnes (Burt, 1992; 1995, 2005). Dans ce contexte, c'est « *la troisième personne qui prend avantage* »<sup>16</sup> (Simmel, 1923, p. 154)<sup>17</sup> ou « *le troisième larron qui tire les marrons du feu* » (Burt, 1995, p. 604). Uzzi et Gillespie ajoutent que « *le capital social d'un individu est plus important quand il est dans une position de « pont » entre deux réseaux fermés, de telle sorte que l'information et les ressources qui doivent passer de l'un à l'autre passent par le trou structural qui les*

---

<sup>15</sup> « *structural hole is a relationship of non redundancy between two contacts. The hole is a buffer, like an insulator in an electric circuit. As a result of the hole between them, the two contacts provide network benefits that are in some degree additive rather than overlapping* ».

<sup>16</sup> « *the third who benefits* ».

<sup>17</sup> Cité par Burt (1992). Simmel G. (1923), *The sociology of Georg Simmel*, trans. K.H. Wolff, New York, Free Press.

*sépare* »<sup>18</sup> (1999 : 119). Pour mesurer le trou structural, Burt fait appel à la notion de contrainte agrégée : « *la contrainte de réseau mesure le capital social comme un type de structure de réseau* » (Burt, 1994 : 605). La position de pont est associée à une faible contrainte. En effet, selon Burt, les acteurs fortement connectés (c'est-à-dire des nœuds dans un réseau) ne vont pas pouvoir mener de négociations indépendantes avec d'autres acteurs, non connectés à eux. Ils sont dans un réseau « contraignant ». Burt précise que « *dans la mesure où ce trou est du capital social dans la population, la contrainte du réseau est associée négativement à des mesures d'accomplissement et de récompense. Les personnes dont les réseaux traversent un trou structural devraient être les personnes les plus reconnues et les plus récompensées* »<sup>19</sup> (2005 : 27). Plus la contrainte agrégée est forte, moins l'acteur a de capital social. Cette contrainte approche de zéro dans les réseaux riches en trous structuraux et elle approche de 1 dans les réseaux fortement interconnectés, sans trous structuraux (Burt, 1994). Ainsi, Burt (1992) a montré que les managers qui avaient de nombreux trous structuraux dans leurs réseaux avaient de plus forts taux de promotion et recevaient plus de bonus que les managers avec peu de trous structuraux. En effet, la mesure qu'il utilise, « l'index de contrainte », est corrélée négativement à la promotion et au bonus. Par conséquent, moins le réseau du dirigeant est riche en trous structuraux, plus la contrainte est forte, et moins sa rémunération sera élevée. Dans ces conditions, l'hypothèse que nous testons est la suivante :

**H1 : Plus la contrainte des dirigeants est élevée, moins leur rémunération est élevée.**

Burt (1992) a testé la relation entre trous structuraux et bonus des managers. Cependant, à notre connaissance, aucune autre recherche n'a testé le lien entre trous structuraux et rémunération du dirigeant.

### 1.2.2 Le concept de centralité

Fondée sur les travaux de Freeman (1979), la centralité est l'un des concepts les plus étudiés. Il renvoie à la « *manière dont un acteur est centralement positionné dans un réseau* » écrit Lazega (1994 : 293). Celui-ci ajoute que la centralité permet d'identifier les individus les plus

---

<sup>18</sup> « *an individual's social capital is greatest when she is in a bridge position between two closed networks so that information and resources that need to flow from one network to the other must pass through the structural hole that separates them* ».

<sup>19</sup> « *to the extent that brokerage is social capital in a population, network constraint should have a negative association with measure of achievement and rewards. The people whose networks span structural holes in the population should be the people more recognized and rewarded* ».

« importants » du réseau ; elle peut être considérée comme une analyse du pouvoir (Lazega, 1994, Degenne et Forsé 2004). Dans ce contexte, le pouvoir « *est une propriété du système relationnel, dans lequel l'acteur occupe une position plus ou moins centrale ou périphérique, plus ou moins dépendante ou autonome. Le pouvoir est, certes, une relation d'autorité, et non pas un attribut des acteurs, mais il est aussi un effet de système, un avantage structural, un effet de la position des acteurs dans un ensemble où ressources et opportunités se distribuent inégalement* » (Lazega, 1994 : 304). Il existe trois principaux types de centralité :

La centralité de type degré (*degree centrality*) se mesure au nombre de relations (ou connexions) d'un individu (Angot et Josserand, 2003). Un acteur peu connecté aux autres membres du réseau est dit « périphérique » (Angot et Josserand, 2003). Plus un acteur est central, plus il est actif dans le réseau. Dans ces conditions, le fait d'avoir des relations permet au dirigeant d'avoir accès à de nombreuses informations, d'échanger de bons procédés. On peut donc supposer que cela augmentera sa rémunération.

La centralité de type intermédialité (*betweenness centrality*) repose sur l'idée qu'un individu peut très bien n'être que faiblement connecté aux autres (centralité de degré faible), mais pourtant se révéler être un intermédiaire indispensable dans les échanges (Angot et Josserand, 2003, p. 418 ; Degenne et Forsé, 2004 :159). Cette centralité se mesure « *au nombre de chemins (les plus courts) sur lesquels l'acteur est un passage obligé entre deux autres acteurs : on est d'autant plus central qu'on exerce un contrôle sur les interactions ou échanges entre d'autres acteurs.* » (Lazega, 1994 : 30). Dans ce contexte, plus un dirigeant sert ou peut servir d'intermédiaire, « *plus il est en mesure de contrôler la communication ou d'être indépendant des autres dans les échanges. Un tel individu peut influencer le groupe plus facilement en filtrant ou en distordant les informations qui y circulent. Il est également en meilleure position pour assurer la coordination de l'ensemble.* » (Degenne et Forse, 2004 : 159). De fait, il occupe alors une position centrale dans le réseau.

La centralité de type proximité (*closeness centrality*) apprécie la centralité d'un acteur en évaluant sa proximité vis-à-vis de tous les autres acteurs du réseau considéré (Angot et Josserand, 2003). Cette contrainte se mesure « *au nombre moyen de pas qu'un acteur doit faire pour rejoindre les autres membres du réseau : un acteur est donc central s'il est « proche » de beaucoup d'autres, s'il peut entrer en contact très vite ou interagir facilement avec eux.* » (Lazega, 1994 : 304).

La majorité des résultats empiriques du test du lien entre interconnexions et rémunération du dirigeant semblent relativement probants. Nous avons relevé cinq recherches anglo-saxonnes

(Hallock, 1997 ; Bilimoria, 1997 ; Core et al., 1999 ; Geletkanycz, Boyd et Finkelstein, 2001 ; Fich et White, 2003) dans lesquelles est testé le lien entre les interconnexions et la rémunération des dirigeants. En outre, précisons que, selon la posture théorique adoptée par ces chercheurs, le réseau est considéré soit comme une ressource pour la firme soit comme un levier qui permet au dirigeant d'exercer son pouvoir et son influence. De plus, nous observons que, dans les recherches étudiées, l'opérationnalisation des variables indépendantes ainsi que les unités d'analyses sont variées : certains s'intéressent au dirigeant, d'autres aux administrateurs ou aux administrateurs externes. La mesure la plus souvent adoptée, dans les recherches étudiées, est le nombre d'interconnexions. Bilimoria (1997) et Fich et White (2005) utilisent cette mesure sur les administrateurs. Ils mettent en évidence que cette mesure du réseau des administrateurs a une influence positive et significative sur la rémunération en espèces ainsi que la sur la rémunération totale. De leur côté, Core et al. (1999), qui utilisent une mesure des interconnexions d'administrateurs externes, ne corroborent pas cette hypothèse : le lien est bien positif mais non significatif. Quant à Hallock (1997), il s'intéresse, entre autres, aux interconnexions réciproques des dirigeants. Il met en évidence une relation positive et significative avec la rémunération des dirigeants (quelle que soit sa mesure) uniquement lorsque aucune autre variable indépendante<sup>20</sup> n'est incluse dans le modèle. Finalement, Geletkanycz et al. (2001), utilisent une mesure multidimensionnelle du réseau externe du dirigeant incluant, entre autres mesures, celles de centralité, plus riches, d'après eux, que le simple comptage du nombre de liens. Ils fondent leur analyse sur la théorie des ressources : le réseau externe du dirigeant est considéré comme une ressource pour la firme, qui doit lui procurer un avantage compétitif. Ils arrivent au résultat suivant : le réseau du dirigeant a une influence positive sur sa rémunération. Cependant, ce lien est statistiquement faible. Ils reconnaissent alors que le réseau, au lieu d'apporter de la valeur à la firme, peut également refléter le levier par lequel les dirigeants exercent leur pouvoir sur les conseils et les comités de rémunération<sup>21</sup>.

Il est donc supposé que les individus qui occupent une place centrale dans un réseau peuvent en retirer des avantages (Angot et Josserand, 2003 : 415). Par conséquent, nous émettons les hypothèses suivantes :

---

<sup>20</sup> Il teste également l'âge du dirigeant, son ancienneté, la taille du conseil et la taille de la firme.

<sup>21</sup> Ces auteurs testent une autre hypothèse : la diversification comme modérateur de la relation réseau du dirigeant - rémunération. Sur les deux échantillons testés (forte diversification et faible diversification, le lien entre le réseau du dirigeant et la rémunération est renforcé). Ils concluent que même, si le réseau peut refléter le pouvoir du dirigeant, ce n'est pas tout ce qu'on peut attribuer au réseau, dans la mesure où le lien entre le réseau du dirigeant et la rémunération est plus fort dans les firmes plus diversifiées.

**H2a : Plus un dirigeant a un nombre élevé de relations dans son réseau, plus sa rémunération est élevée.**

**H2b : Plus un dirigeant « sert » d'intermédiaire dans son réseau, plus sa rémunération est élevée.**

**H2c : Plus un dirigeant est « proche » de nombreux autres, plus sa rémunération est élevée.**

## **2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

### **2.1 LA COLLECTE DES DONNEES**

Cette recherche s'appuie sur des données secondaires. Celles-ci ont été obtenues de quatre manières différentes.

Nous avons tout d'abord mis en place un partenariat avec la société Hewitt Associates. En effet, cette dernière publie chaque année un « Guide Rémunération ». Après être entrée en contact avec cette société, nous avons collaboré avec celle-ci, ce qui nous a permis d'obtenir une base de données concernant les grandes entreprises françaises cotées au CAC 40 et au SBF 120 ; et ce, pour les années 2001 et 2002 (années des exercices comptables). Cette base de données est issue d'une coopération instaurée entre Hewitt Associates et Proxinvest, celle-ci fournissant à celle-là les données extraites des rapports annuels. Cette base de données a été complétée par l'analyse des rapports annuels disponibles en ligne sur les sites institutionnels des entreprises ou, le cas échéant, sur le site de l'Autorité des Marchés Financiers. En outre, nous nous sommes également appuyée sur d'autres sources tels différents guides dirigeants (le *Who's Who* en France, le *Guide des Etats Majors, Top Management*), la presse quotidienne. Enfin, nous avons pris contact directement avec les entreprises pour les données manquantes. Trois séries de courriers électroniques ont été envoyées en juillet, septembre et octobre 2005 (soit 130 courriels envoyés). Le taux de réponse a été de 52%.

Les données nécessaires à l'analyse des réseaux sont les individus présents dans l'ensemble des conseils des entreprises de notre échantillon ainsi que leurs fonctions (dirigeants et administrateurs). De ce fait, chaque individu est identifié dans un ou plusieurs conseils, avec une fonction par conseil. Cette collecte a été réalisée à partir des listes d'administrateurs issues des rapports annuels.

## **2.2 LA CONSTRUCTION DU RESEAU**

Les développements de la théorie des réseaux sociaux ont permis le développement de techniques permettant d'analyser ces réseaux (Scott, 1991). Les présences croisées des administrateurs dans différents conseils peuvent être mises en évidence et traitées par l'utilisation de matrices, puis exportées sous des logiciels de traitement des données relationnelles. Le réseau des dirigeants est constitué en établissant le réseau des dirigeants et dirigeants administrateurs. Nous avons créé trois bases de données pour l'analyse relationnelle :

- un réseau de relations directes : le dirigeant A est administrateur dans le conseil du dirigeant B. Nous considérons alors A comme le dirigeant-administrateur. Un lien direct existe entre ces deux dirigeants. Il peut également exister des relations réciproques entre les dirigeants : le dirigeant A siège dans le conseil du dirigeant B, et B siège dans le conseil du dirigeant A ;
- un réseau de relations indirectes : ces relations indirectes sont constituées par le fait que le dirigeant A a dans son conseil un administrateur E. Celui-ci fait partie, à son tour, du conseil du dirigeant C. Dans ce cas, nous considérons que les dirigeants A et C sont dans un réseau de relations indirectes, du fait des mandats de E dans chacun des conseils. Le réseau de relations indirectes est donc construit grâce aux relations indirectes de dirigeants-administrateurs et d'administrateurs ;
- un réseau de relations « globales » : il est l'agrégation des deux précédents réseaux. Ce dernier nous sert au test des hypothèses.

L'objectif de cette méthodologie est d'identifier les différents liens entre les individus de notre échantillon, par le biais des conseils des entreprises de cet échantillon.

## **2.3 L'OPERATIONNALISATION DES VARIABLES**

### **2.3.1 La mesure de la variable dépendante : la rémunération du dirigeant**

De manière empirique, il est possible d'envisager plusieurs opérationnalisations de la rémunération. Lewellen et Huntsman (1970) sont des auteurs de référence dans les recherches américaines en matière de mesure de la rémunération. En effet, ces derniers ont montré que la seule utilisation de la rémunération en espèces (le salaire et le bonus) pouvait apporter de meilleurs résultats au modèle que ceux établis lors de l'exploitation de la rémunération totale

(c'est-à-dire en incluant tous les avantages, rémunérations différées, etc.). Finkelstein et Hambrick (1989) ou Boyd (1994) utilisent cette mesure.

De plus, il est à souligner que des auteurs (Finkelstein et Hambrick, 1989 ; Boyd, 1994 ; Gujarati, 2003) préconisent l'utilisation du logarithme de ces variables, afin de réduire l'hétéroscédasticité<sup>22</sup>. Ainsi, nous testons le logarithme de la rémunération en espèces : salaire+bonus

### 2.3.2 La mesure des variables indépendantes

Les matrices des réseaux ont été exportées sous Pajek 1.21 (Batagelj et Mrvar, 2007). Ce logiciel calcule les mesures des déterminants liés aux réseaux. Compte tenu des hypothèses testées, nous présentons les quatre variables retenues.

- Les trous structuraux : la mesure de la contrainte agrégée. Pour mesurer les trous structuraux, Burt (1992) utilise une mesure de la contrainte agrégée  $C^{23}$ . Il s'agit « *d'un index d'inégalité mesurant la concentration des connexions directes et indirectes d'un acteur en un seul contact* » (Burt, 1994, p. 607). Comme nous l'avons vu, plus l'acteur a de trous structuraux dans son réseau, moins la contrainte est forte.

- La centralité de degré : elle mesure le nombre de liens d'un individu. Ainsi plus un individu est central, plus il est actif dans le réseau (Lazega, 1994, p. 43). La centralité de degré se mesure donc au nombre de liens. Autrement dit, on mesure la taille du réseau de l'individu (Lazega, 1994). Celle-ci est calculée de la manière suivante par Pajek (Encadré 1).

#### Encadré 1 - Mesure de la centralité de degré (Lazega, 1994, p. 43)

$CD_i = \sum_j x_{ij}$  où  $x_{ij}$  est la valeur du lien  $i$  à  $j$ . La valeur maximum est de  $g - 1$  où  $g$  représente le nombre d'acteurs

- La centralité d'intermédiarité : cette variable est mesurée de la manière suivante par le logiciel Pajek (Encadré 2).

---

<sup>22</sup> L'hétéroscédasticité se définit comme une variance des résidus non constante, soulignant l'inefficacité des coefficients de la régression

<sup>23</sup> Pour une démonstration mathématique de cette mesure ainsi qu'une discussion détaillée, nous renvoyons le lecteur à Burt (1992 : 50 et *sq.*), Burt (1995 : 605 et *sq.*) ou Burt (2005 : 26 et *sq.*).

## Encadré 2 - Mesure de la centralité d'intermédiarité (Lazega, 1994, p. 45)

$$C_{Bi} = \frac{\sum_{j < k} g_{jk}(i)}{g_{jk}} \quad \text{pour } i \neq j, k$$

Cet indice représente la proportion des géodésiques entre j et k qui passent par i ;  $g_{jk}$  représente l'ensemble des géodésiques entre j et k ;  $g_{jk}(i)$  est un chemin entre j et k passant par i. Cet indicateur vaut au minimum 0, lorsque i ne tombe dans aucun géodésique. Son maximum est de  $(g-1)(g-2)/2$ . Cet indicateur atteint son maximum lorsqu'un individu se trouve sur tous les géodésiques.

- La centralité de proximité : la centralité de proximité ( $C_c$ ) se mesure au nombre de pas qu'un individu doit effectuer pour entrer en contact avec les autres individus du réseau (Lazega, 1994 :44). Le logiciel Pajek, la mesure de la manière suivante (Encadré 3).

## Encadré 3 - Mesure de la centralité de proximité (Lazega, 1994, p. 44)

$$C_{ci} = \frac{1}{\sum_{j=1}^g d_{ij}}$$

Où  $d_{ij}$  est la distance géodésique (i.e., le chemin le plus court) entre les acteurs i et j, et  $\sum_{j=1}^g d_{ij}$  est la distance totale entre l'individu i et tous les autres acteurs (avec  $i \neq j$ ). Au maximum, cet indice est égal à  $1/(g-1)$  où g est le nombre d'acteurs.

Ces mesures nous permettent donc de tester nos hypothèses liées au réseau. Au préalable, l'analyse des corrélations, sont présentées.

### 3 LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Nous présentons en premier lieu une analyse des cliques et des corrélations puis, en deuxième lieu, les résultats au test des hypothèses

### 3.1 STATISTIQUES DESCRIPTIVES

#### 3.1.1 Présentation de l'échantillon

Les firmes de notre échantillon sont représentatives de 13 grands secteurs. Notons cependant que les effectifs, selon les secteurs étudiés, ne sont pas homogènes, comme le démontre le Tableau 2. Le secteur qui rémunère le plus son dirigeant est le secteur du pétrole.

**Tableau 2 - Echantillonnage par industrie**

Secteur	Codes SIC	N	Rémunération en espèces moyenne (en euros)
Bien de consommation durable	25, 30, 36, 37, 50, 55, 57	17	860 497,06
Biens intermédiaires	34, 35, 38	6	1 308 398,00
Commerce et industrie textile	22, 23, 31, 51, 53, 56, 59	8	1 091 106,75
Construction	15, 16, 17, 32, 52	6	1 475 841,67
Finance et immobilier	60-69	13	752 631,15
Industrie de base	10, 12, 14, 24, 26, 28, 33	10	1 727 772,30
Loisir	27,58, 70, 78, 79	4	862 001,75
Services	72, 73, 75, 76, 80, 82, 87, 89	20	714 632,75
Services d'utilité publique	46, 48, 49	10	1 457 099,80
Tabac et alimentaire	1, 2, 9, 20, 21, 54	6	1 404 761,33
Transport de marchandises	40, 41, 42, 44, 45, 47	1	348 514,00
Pétrole	29	1	2 409 952,00
Fabrications Diverses	39	1	1 368 737,00

Concernant la rémunération (Tableau 3), nous constatons que, en moyenne, les dirigeants de l'échantillon perçoivent une rémunération totale de 2 348 426 euros par an, avec un écart type très élevé (3 115 280,918)

Un peu plus de la moitié des firmes de l'échantillon attribuent des stock-options (52,4% de l'échantillon, soit 54 firmes) et le montant moyen attribué (valorisé selon le modèle de Black and Scholes) est de 2 371 976,5 euros.

**Tableau 3 - Statistiques descriptives des variables de rémunération**

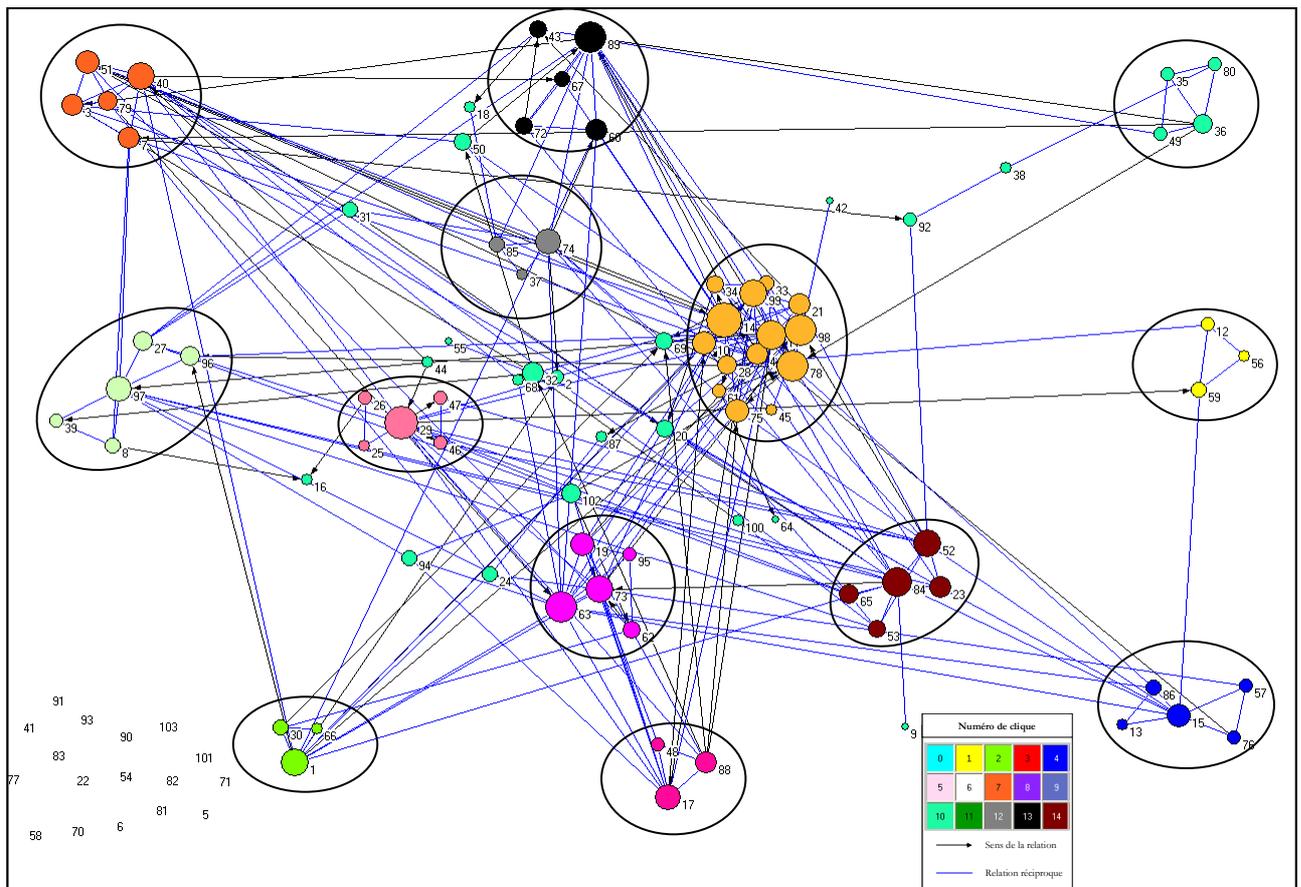
	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>
Salaire	56	107 812	5 635 854	801 776,77	820 533,139
Bonus	56	0	3 170 654	526 947,46	609 844,452
Rémunération en espèces : salaire+bonus	103	109764	6 219 634	1 087 301,96	981 235,955
Rémunération totale : rémunération en espèces+autres rémunération+options valorisées	103	109764	20 671 858	2 348 426,55	<b>3 115 280,918</b>
Distribution d'options	54	0	17627930	2 371 976,50	3 364 737,627

### **3.1.2 L'analyse des cliques au sein du réseau**

A partir du réseau, nous avons mis en évidence les cliques. Une clique est sous-groupe cohésif, c'est-à-dire, « *un sous-ensemble d'acteurs entre lesquels on constate l'existence de relations fortes, intenses, directes et fréquentes* » (Lazega, 1994 : 49). Pour qu'une clique existe, il est nécessaire qu'au moins trois relations soient établies entre les membres de cette clique (Wasserman et Faust, 1997).

Les cliques ont été identifiées par le logiciel UCINET. Après plusieurs itérations, nous obtenons 13 cliques. La répartition des individus par clique est présentée en Annexe A. Les cliques sont représentées graphiquement à la Figure 2 (les numéros de clique sont entre parenthèses).

**Figure 2 - Cliques du réseau**



La clique 19 paraît être le cœur du réseau. Il s’agit d’une clique de grande taille, composée de 14 individus.

### 3.1.3 L’appartenance aux cliques et la rémunération des dirigeants

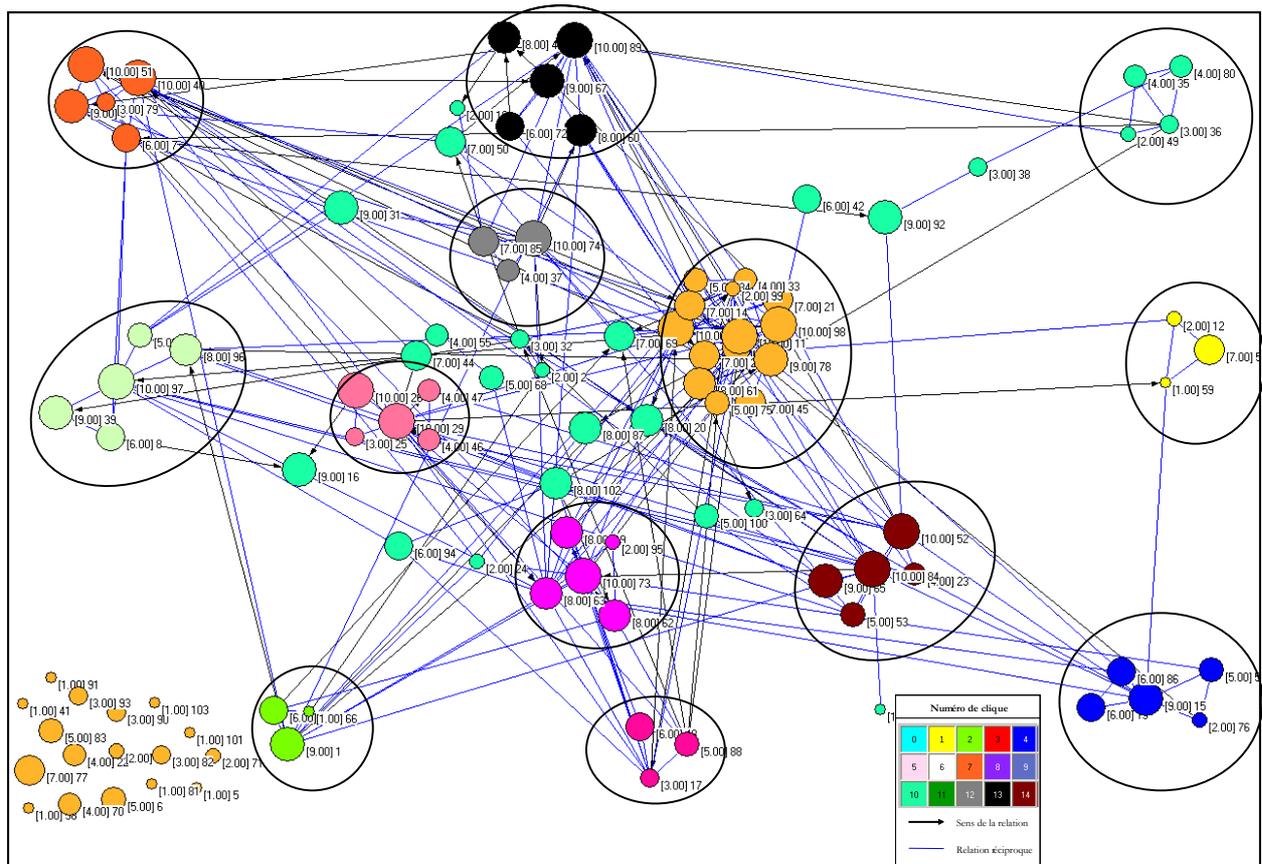
A partir de cette représentation, il est possible de voir si les dirigeants les mieux intégrés aux cliques sont également ceux qui sont les mieux rémunérés. Pour ce faire, nous divisons notre échantillon en 10 ensembles. Cette division est réalisée en fonction des centiles de rémunération totale (*i.e.* salaire, bonus, autres rémunérations y compris les stock-options). Nous créons alors dix classes, en fonction de cette répartition, laquelle est présentée dans le Tableau 4. Nous attribuons alors, sous Pajek, un score aux individus. Par exemple, les individus gagnant plus de 5 485 599,6 euros se voient attribuer le score de 10.

**Tableau 4 - Répartition de la rémunération et scores attribués**

<b>Centiles</b>	<b>Rémunération</b>	<b>Score sous pajek</b>	<b>N</b>
100	>5 485 599,6	10	13
90	5 485 599,6	9	10
80	3 882 046,6	8	10
70	2 614 898,6	7	10
60	1 678 186,4	6	10
50	1 364 838	5	10
40	779 853,8	4	10
30	640 055,4	3	10
20	506 600	2	10
10	228 494,4	1	10

Sous Pajek, il est alors possible de visualiser la disposition de ces individus en distinguant les différentes cliques. A ce stade, la question que nous pouvons nous poser est la suivante : les individus affichant les meilleures rémunérations appartiennent-ils aux mêmes cliques ? Nous pouvons le vérifier en proposant une représentation graphique (Figure 3). Les chiffres entre parenthèses correspondent aux 10 « classes » de rémunération créées. Les différentes couleurs sont associées aux cliques identifiées dans le point précédent.

**Figure 3 - Appartenance aux cliques et rémunération des dirigeants**



Nous constatons ainsi plusieurs phénomènes. Le cœur du réseau, constitué des cliques de couleur orange, contient des individus parmi les mieux rémunérés (trois individus sont dans la classe 10 et cinq individus sont dans des classes situées entre 7 et 9). Les dirigeants non intégrés aux cliques sont, dans l'ensemble, ceux qui sont les moins rémunérés.

### 3.1.4 Analyse des corrélations

Comme le précise Lazega (1994 : 77), lorsque les variables de réseaux sont utilisées comme variables indépendantes, il existe un risque de colinéarité entre elles. Nous constatons ainsi que les variables liées aux réseaux (contrainte agrégée, centralités) sont fortement corrélées (Tableau 5). Il ne nous sera donc pas possible, lors du test des hypothèses, de tester simultanément ces variables au sein du même modèle.

**Tableau 5 - Corrélations**

	1	2	3	4	5	6
<b>1- Rémunération en espèce (logarithme salaire+bonus)</b>	1	- ,272(**)	,557(**)	,568(**)	,398(**)	- ,620(**)
<b>2- Proportion d'options (logarithme)</b>	- ,272(**)	1	-0,019	-,220(*)	0,024	0,146
<b>3- Centralité de degré</b>	,557(**)	-0,019	1	,736(**)	,883(**)	- ,807(**)
<b>4- Centralité de proximité t</b>	,568(**)	-,220(*)	,736(**)	1	,504(**)	- ,888(**)
<b>5- Centralité d'intermédiarité</b>	,398(**)	0,024	,883(**)	,504(**)	1	- ,578(**)
<b>6- Trous structuraux</b>	- ,620(**)	0,146	- ,807(**)	- ,888(**)	- ,578(**)	1

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

### 3.2 LES RESULTATS AU TEST DES HYPOTHESES

Comme précisé antérieurement, nous utilisons, pour le test des hypothèses, les mesures des déterminants liés au réseau de relations « globales ». Le test des hypothèses est réalisé par le biais de régressions linéaires simples. Est testée, la rémunération en espèce des dirigeants (logarithme du salaire+bonus).

Pour l'ensemble des modèles testés (modèles 1 à 4), est vérifiée la significativité statistique globale de chaque régression. En ce sens, le test de Fisher est significatif : nous avons  $F(1,101)$  avec  $p < 0,000$ . Etant donné la forte colinéarité existant entre les déterminants liés aux réseaux, quatre modèles sont estimés, ces derniers sont présentés au Tableau 6. Le modèle 1 correspond au modèle dans lequel l'hypothèse de réseau testée est la contrainte agrégée (H1). Le modèle 2 correspond au modèle dans lequel l'hypothèse de réseau testée est la centralité de degré (H2a). Enfin, les modèles 3 et 4 correspondent respectivement aux modèles dans lesquels les hypothèses de réseau testées sont la centralité d'intermédiarité (H2b) et la centralité de proximité (H2c). Rappelons que l'échantillon testé est composé de 103 individus.

Les variables testées permettent d'expliquer, selon les variables de réseaux analysées, entre 15% et 37,9% de la variance de la rémunération en espèces.

Le premier modèle s'intéresse au lien entre la rémunération des dirigeants et la contrainte agrégée. Ce modèle permet d'expliquer 37,9% de la rémunération en espèces. Le t de Student associé au coefficient de la contrainte agrégée est négatif et significatif au seuil de 1%. L'hypothèse H1 est donc corroborée. En effet, rappelons que la mesure du trou structural proposée par Burt (1992) est une mesure de contrainte. Ainsi, plus la contrainte est forte, moins l'individu a de capital social. Les individus ayant peu de trous structuraux ont alors une contrainte forte. Par conséquent, plus la contrainte est forte, moins le réseau du dirigeant est riche en trous structuraux et moins sa rémunération sera élevée. Lorsque est testée la centralité de degré (Modèle 2), le pourcentage de variance de la rémunération en espèces, expliquée par la centralité de degré, est de 30,4%. Le coefficient associé à la centralité de degré est positif et significatif. Par conséquent, l'hypothèse H2a est corroborée. Lorsque la centralité d'intermédiarité est testée (Modèle 3), le pourcentage de variance de la rémunération, expliquée par cette variable est de 15%. Le coefficient associé à la centralité d'intermédiarité est positif et significatif au seuil de 1%. H2b est donc corroborée. Le dernier modèle testé s'intéresse à la centralité de proximité (modèle 4). Dans ce modèle, le pourcentage de variance de la rémunération expliquée par la variable testée est de 31,6% pour la rémunération en espèces. Le t de Student associé au coefficient de la centralité de proximité est statistiquement significatif au seuil de 1%. H2c est donc corroborée. Tableau 6- Résultats au test des hypothèses

Hypothèses testées	Modèle 1				Modèle 2				Modèle 3				Modèle 4			
	B	Bêta	t	Sig	B	Bêta	t	Sig	B	Bêta	t	Sig	B	Bêta	t	Sig
(constante)	14,39		115,7	0,000	13		125	0,000	13,35		147,2	0,000	12,54		77,31	0,000
H1 : Contrainte agrégée	-1,713	0,2	-7,951	0,000												
H2a: Centralité de degré					0,1	0,56	6,74	0,000								
H2b: centralité d'intermédiarité									16,01	0,4	4,364	0,000				
H2c: Centralité de proximité													3,903	0,568	6,941	0,000
N	103				103				103				103			
F	63,215***				45,477***				19,04***				48,184***			
R <sup>2</sup>	38,50%				31,00%				15,90%				32,30%			
R <sup>2</sup> ajusté	37,90%				30,40%				15%				31,60%			

\*\*\* significatif à 1%.

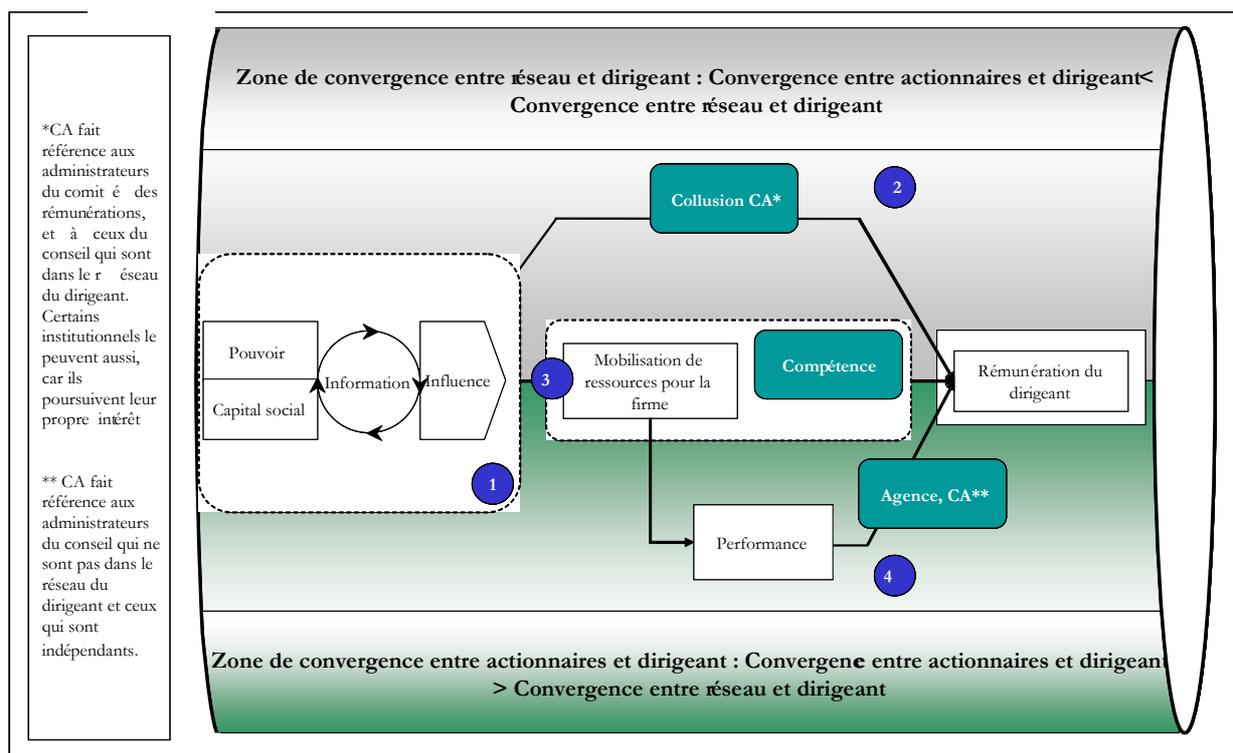
## CONCLUSION

Notre recherche met en évidence l'effet de la structure du réseau sur la rémunération des dirigeants. Les quatre modèles testés corroborent notre proposition générale, selon laquelle la structure du réseau a une influence sur la rémunération des dirigeants. Ainsi, quel que soit le déterminant lié au réseau testé (contrainte agrégée, centralité de degré, centralité d'intermédiarité et centralité de proximité), celui-ci a une influence significative sur la rémunération des dirigeants.

Dès lors qu'est démontré l'effet de la structure du réseau sur la rémunération des dirigeants, il nous semble intéressant, comme nous l'avons annoncé, de nous intéresser au contenu des liens. En effet, nous avons émis l'hypothèse générale que la structure du réseau, en tant que « conduit », peut être expliquée par ses contenus. Dans le même temps, nous cherchons à savoir si ces contenus, dans cette configuration, contribuent ou non à l'alignement des intérêts entre actionnaires et dirigeants. La rémunération, selon nous, peut être une conséquence directe de l'avantage tiré du réseau par le dirigeant (collusion) et/ou, en prolongeant les arguments de Burt (1992), cet avantage peut être utilisé par le dirigeant au service de la firme afin, de démultiplier sa rémunération (compétence et/ou meilleure performance).

La figure 4 ci-dessous récapitule notre point de vue.

**Figure 4 - Contenus du conduit du réseau, et rémunération du dirigeant**



En premier lieu, nous avons vu que la centralité permet d'identifier les individus les plus « importants » du réseau ; elle peut être considérée comme une analyse du pouvoir (Lazega, 1994 ; Degenne et Forsé, 2004). Ainsi, la centralité permet à un acteur de développer des communications au sein de son réseau (centralité de degré), d'en prendre le contrôle (centralité d'intermédiarité et de proximité). De fait, un tel individu peut « *influencer le groupe plus facilement en filtrant ou en distordant les informations qui y circulent* ». (Degenne et Forse, 2004, p. 159). En second lieu, la théorie des trous structuraux, que Burt (1992) développe, décrit la manière dont la structure d'un réseau procure des avantages compétitifs. D'après Burt, les individus qui ont de nombreux trous structuraux dans leur réseau peuvent en tirer du capital social lequel va leur permettre d'augmenter les revenus de leur capital humain, dans la mesure où ils peuvent développer des opportunités plus « gratifiantes » (1995 : 601). Ils détiennent des avantages, en termes d'information et de contrôle de cette information. Par conséquent, la position « centrale » ou de « pont » de l'acteur dans le réseau lui confère une position privilégiée dans la captation, la filtration, le traitement et la transmission de l'information. Cette conjugaison des rôles de l'information permet à l'individu de maîtriser la communication du réseau et de l'influencer. Nous appuyant sur ces arguments, nous considérons que tous les bénéfices (information, ressources, capital social, connaissance/compétence) recherchés par la firme et/ou par l'individu peuvent circuler à l'intérieur du « conduit » (représenté par le point 1 dans la figure 2). Néanmoins, ces bénéfices peuvent profiter ou non au seul dirigeant. Le dirigeant peut tirer des avantages personnels de sa position privilégiée dans le réseau. En effet, son réseau peut lui permettre d'augmenter sa rémunération. Il va privilégier son intérêt au détriment de celui de l'actionnaire, en influençant les administrateurs de son réseau, et notamment ceux qui sont présents au comité des rémunérations. Ce type de relations entre administrateurs dans le réseau est fondé sur les règles du réseau, à savoir l'échange. Le dirigeant partage des intérêts communs avec les membres de son réseau. Une certaine forme de collusion émane des relations entre ses membres (Alexandre et Paquerot, 2000). Des relations de « réciprocité » existent dans le réseau : l'administrateur A a des intérêts parce qu'il est aussi dirigeant dans une autre entreprise dans laquelle il est jugé par ce même réseau. Comme le rappelle Pichard-Stanford, dans ce cadre, la multiplication des mandats « encouragerait des stratégies collusoires entre administrateurs et dirigeants dans le souci mutuel de préserver les avantages acquis » (2000 : 144). Dans cette perspective, la convergence des intérêts entre actionnaires et dirigeants peut être inférieure à la convergence entre réseau et dirigeants. Cette position est représentée par le point 2 dans la figure 2.

L'avantage informationnel dont parle Burt (1992) est individuel. Nous pouvons émettre l'hypothèse que cet avantage peut également profiter à la firme, par le biais des ressources que peut ainsi mobiliser le dirigeant. Dans ce cas, ces ressources sont profitables à la fois au dirigeant et à l'actionnaire. En effet, si l'on considère que le réseau du dirigeant est une ressource pour la firme (Geletkanycz et al. 2001), alors il profite également aux actionnaires puisqu'il procure un avantage compétitif à la firme (Wernefelt, 1984 ; Barney, 1991). Cela est représenté par le point 3 dans la figure 2. L'avantage compétitif pour la firme provient en partie des compétences du dirigeant. Comme le note Ferrary, « *la théorie des compétences stratégiques (Prahalad et Hamel, 1991) a montré que l'avantage concurrentiel de l'entreprise était déterminé par la qualité de sa combinaison de ressources. Dans cette perspective, certaines ressources humaines constituent des ressources stratégiques dont la perte peut remettre en cause la compétitivité de l'entreprise (Candau, 1985)* » (2007, p. 2). Dans ce cadre, la rétribution du dirigeant par la firme se fera sur la base des compétences qu'il apporte par sa position dans le réseau. Les actionnaires pour attirer les talents rémunèrent cette dimension recherchée chez un dirigeant compétent. Cette perspective est la « limite » de la convergence des intérêts entre dirigeants et actionnaires. Encore faut-il que cette ressource soit complètement profitable à la firme. Un plus grand accès à des ressources peut, en outre, augmenter la richesse de la firme. En effet, si la mobilisation des ressources permet à la firme d'augmenter la performance, alors le réseau devient un mécanisme d'alignement des intérêts entre actionnaires et dirigeants. De fait, selon la théorie de l'agence, l'actionnaire rétribue le dirigeant par le biais d'une rémunération fondée sur cette performance (représenté par le point 4 dans la figure 2).

Notre recherche n'est pas exempte de limites. L'analyse des réseaux est perfectible. Le réseau des dirigeants que nous avons constitué est le résultat d'un choix méthodologique. Par définition, ce choix limite l'observation d'une réalité certainement plus « riche ». Les mesures de la structure du réseau utilisées dans cette recherche, sont à considérer de manière relative entre les individus. Les scores peuvent être « biaisés » par la construction même du périmètre « limité » aux seuls dirigeants administrateurs, en exercice en 2002, qui se rencontrent directement et/ou par l'intermédiaire d'un administrateur commun. Les scores, de ce fait, sont à considérer dans cette limite. En outre, nous avons retenu une analyse structurale des réseaux. Une méthodologie plus qualitative permettrait de s'intéresser davantage au contenu des liens. Ainsi, il nous semble intéressant d'envisager une mesure multidimensionnelle des variables de réseau. En effet, du fait de la forte corrélation entre ces variables, nous les avons

testées séparément. Comme l'ont envisagé Geletkanycz et al. (2001) une mesure réflexive, enrichie d'autres indicateurs, permettrait peut-être de mieux cerner les concepts au sein d'un modèle structurel.

Dans cette recherche, nous nous sommes focalisée sur le réseau des dirigeants. Il serait intéressant d'étendre ce réseau à un deuxième niveau d'analyse, en l'espèce le réseau des administrateurs. Il sera alors nécessaire d'identifier l'ensemble des conseils dans lesquels siègent les administrateurs de l'échantillon analysé, afin d'identifier toutes les relations possibles. Cette extension peut conduire à la construction d'un réseau sans « délimitation ». Bien que l'une des principales questions relative au réseau concerne ses frontières, il serait néanmoins intéressant de les élargir pour mieux en appréhender les mécanismes. Nous nous sommes attachée, dans cette recherche, à la structure du réseau. Il conviendrait, dans un deuxième temps de s'intéresser aux contenus des liens et de tenter de les modéliser. En effet, les contenus peuvent expliquer l'effet du conduit sur la rémunération du dirigeant. Les principaux contenus identifiés à ce jour, dans notre recherche, sont les compétences, les ressources, le capital social et l'influence. Enfin, dans notre approche exploratoire des réseaux, il nous est apparu évident que l'influence est l'un des enjeux d'un individu au sein d'un réseau. Qui plus est, le réseau d'administrateurs soulève bien évidemment la question de la latitude que peut se donner un dirigeant dans ces conditions. S'agit-il alors du levier qu'utilise un dirigeant pour asseoir et/ou élargir son espace discrétionnaire lui permettant, ainsi, de se procurer les avantages qu'il poursuit, notamment sa rémunération ? Cette dernière question, qui suscite l'intérêt des chercheurs, notamment en France, pourrait apporter au sein de ce « conduit » des explications.

## RÉFÉRENCES

- Alexandre, H. et Paquerot, M. 2000. Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2) : 5-29.
- Angot, J. et Josserand, E. 2003. Analyse des réseaux sociaux, in R. A Thietart (coord), *Methodes de Recherche en Management (2ème Edition)* : 397-421. Paris : Dunod.
- Baret, C., Huault, I. et Picq, T. 2006. Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations. *Revue Française de Gestion*, 4(163) : 93-106.
- Barkema H. G., Gomez-Mejia L.R. 1998. Managerial Compensation and Firm Performance: a General Research Framework. *Academy of Management Journal*, 41(2): 135-145.
- Barnes J. A. 1954. Class and Committees in a Norwegian Osland Parish. *Human Relations*, 7: 39-58.
- Barney J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bilimoria D. 1997. Perspectives on Corporate Control. *Human Relations*, 50(7): 829-858.

- Bloom M.C., Milkovitch G.T. 1995. **Issues in Managerial Compensation**, Working Paper, n° 95-24 (disponible sur [www.ilr.cornell.edu/cahrs](http://www.ilr.cornell.edu/cahrs)).
- Borgatti S. P., Everett M. G., Freeman L.C. 2002. **Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis**. MA: Harvard, Analytic Technologies.
- Burt R. S. 1992. **Structural Holes**. Cambridge : Harvard University Press.
- Burt R. S. 1994. Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur, *Revue Française de Sociologie*, 36(4) : 599-628.
- Burt R. S. 2005. **Brokerage and Closure: an Introduction to Social Capital**. Oxford: Oxford University Press.
- Boyd B. K. 1994. Board Control and CEO Compensation. *Strategic Management Journal*, 15(5): 335-344.
- Charreaux G. 2003. Le point sur... les réseaux d'administrateurs et de dirigeants. *Cahiers du FARGO*, 1030801 :1-12. Article publié dans la *Revue Banque & Marchés*, septembre-octobre 2003, 66 : 59-63.
- Chollet B. 2005. **Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D: le cas des micro et nanotechnologies**. Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès-France.
- Conyon M. J., Peck S. I. 1998. Board Control, Remuneration and top Management Compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2): 146-157.
- Core J. E., Holthausent R. W., Larcker D. F. 1999. Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation, and Firm Performance. *Journal of Financial Economics*, 51(3): 371-406.
- Dahl R. 1957. The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2: 201-215.
- De Freymann J. et Richomme-Huet K. 2006. **Les obstacles au transfert du « réseau social » dans la transmission de l'entreprise artisanale familiale**. Actes de la XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Genève 13-16 Juin 2006, 1-29.
- Degenne A. 1997. Quelques modèles en analyse des réseaux sociaux- Présentation du numér. *Mathématiques Informatiques et Sciences Humaines*, 37 : 5-9.
- Degenne A. et Forsé M. 2004. **Les réseaux sociaux** (2ème édition), Paris : Armand Colin.
- Degenne A. (1993), « L'analyse des réseaux sociaux, bref panorama », *Flux*, 9(13) : 48-51.
- Ferrary, M. 2007. **Le facteur humain comme source de risque opérationnel dans le secteur bancaire**. Actes de la XVIII ème Conférence de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Fribourg, 19-22 septembre, 1-15.
- Fich E. M., White L. J. 2003. CEO Compensation and Turnover: the Effects of Mutually Interlocked Boards. *Wake Forest Law Review*, vol. 38, n°3, p. 935-959.
- Fich E. M., White E L. J. 2005. Why Do CEOs Reciprocally Sit on Each Other's Boards?. *Journal of Corporate Finance*, 11: 175-195.
- Filippi M., Triboulet P. 2004. **Réseaux de pouvoir et effets de proximité. Analyse des Conseils d'Administration au sein des entreprises coopératives agricoles**. Actes des 4ièmes Journées de la Proximité- Proximités, réseaux et coordination, Marseille, 17-18 juin, 1-17.
- Finkelstein S., Hambrick D. C. 1989. Chief Executive Compensation: A Study of the Intersection of Markets and Political Processes. *Strategic Management Journal*, 10(2): 121-134.
- Flament C. 1965. **Théorie des graphes structure sociale**. Paris : Mouton-Gauthier Villars.
- Freeman L.C. 1979. Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification. *Social Networks*, 1: 215-239.
- Geletkanycz M. A.; Boyd B. K., Finkelstein S. 2001. The Strategic Value of CEO External Directorate Networks: Implications for CEO Compensation. *Strategic Management Journal*, 22(9): 889-898.
- Gomez-Mejia L. R., Wiseman R. M. 1997. Reframing Executive Compensation: An Assessment and Outlook. *Journal of Management*, 23(3): 291-374.

- Gujarati D. N. 2004. *Econométrie*. Bruxelles: De Boeck.
- Hallock K. F. 1997. Reciprocally Interlocking Boards of Directors and Executive Compensation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 32(3): 331-344.
- Jensen, M. C., Meckling W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-350.
- Knoke D., Kuklinski J. H. 1982. *Network Analysis*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Laumann E. O., Glaskiewicz J., Marsden P. V. 1978. Community Structure as Interorganizational Linkages. *Annual Review of Sociology*, 4: 455-484.
- Lazear E. P., Rosen S. 1981. Rank-order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5): 841-864.
- Lazega E. 1994. Analyse de réseaux et sociologie des organisations. *Revue Française de Sociologie*, 35(2) : 293-320.
- Lazega E. 1998. *Réseaux Sociaux et structures relationnelles*, Paris : Presses Universitaires de France. Que sais-je ? n°3399
- Le Joly K., Moingeon B. 2001. *Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques*. Paris : Ellipses.
- Lemieux V. 1999. *Les réseaux d'acteurs sociaux*. Paris : Presses Universitaires de France Sociologies.
- Lemieux V. 2000. *A quoi servent les réseaux sociaux?* Laval : Les Presses de l'Université Laval (Diagnostique, 27).
- Lewellen W. G., Huntsman B. 1970. Managerial Pay and Corporate Performance. *The American Economic Review*, 60(4): 710-720.
- Main B.M., Johnston J. 1993. Remuneration Committees and Corporate Governance. *Accounting and Business Research*, 23(91A): 351-362.
- Merklé P. 2004. *Sociologie des réseaux sociaux*. Paris : La Découverte. Collection « Repères », n°398.
- Mizruchi, M. S. 2003. Who Controls Whom Revisited: Managers, Boards of Directors, and Corporate Governance in Large U.S. Firms. disponible à l'adresse <http://www-personal.umich.edu/~mizruchi/whocontrols.pdf>
- Mizruchi M. S., Han S.-H., Dordick G. A. 1995. Flux de ressources et réseaux inter-organisationnels: Prêts bancaires et représentation au conseil d'administration. *Revue Française de Sociologie*, 36(4) : 655-684.
- Moreno J. L. 1954. *Fondements de la sociométrie* (1ère édition). Paris : Presses Universitaires de France.
- Morin, F. 1997. *Corporate governance: les perspectives internationales*. Association d'économie financière, Coll., finance et société.
- Murphy K. 1999. Executive Compensation. In O. Ashenfelter et D. Card. *Handbook of Labor Economics*, 3, Elsevier Science.
- O'Reilly III C. A., Main B. G. M., Crystal G. S. 1988. CEO Compensation as a Tournament and Social Comparison : A Tale of Two Theories. *Administrative Science Quarterly*, 33(2): 257-274.
- Pichard-Stanford, J.P. 2000. Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(4) : 143-178.
- Rapport Viénot I 1995. *Le conseil d'administration des sociétés cotées*. ([http://www.medef.fr/medias/upload/510\\_FICHER.pdf](http://www.medef.fr/medias/upload/510_FICHER.pdf)).
- Rapport Viénot II 1999. *Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise*. ([http://www.medef.fr/medias/upload/511\\_FICHER.pdf](http://www.medef.fr/medias/upload/511_FICHER.pdf)).
- Rapport Bouton 2002. *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*. AFEP-AGREF ([http://www.medef.fr/medias/upload/1507\\_FICHER.pdf](http://www.medef.fr/medias/upload/1507_FICHER.pdf)).

- Reagans R., Mc Evily B. 2003. Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48: 240-267.
- Scott J. 1991. Networks of Corporate Power: A Comparative Assessment. *Annual Review of Sociology*, 17: 181-203.
- Simmel G. 1923. *The sociology of Georg Simmel*. trans. K.H. Wolff. New York: Free Press.
- Taussig F. W, Baker W. S. 1925. American corporations and their executives: statistical inquiry. *Quarterly Journal of Economics*, 3: 1-15.
- Tichy N. M., Tushman M. L., Fombrun C. 1979. Social Network Analysis for Organizations. *The Academy of Management Review*, 4(4): 507-519.
- Voisin C., Mahmoud-Jouini S., Edouard S. 2004. *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*. Paris : Economica.
- Wasserman S., Faust K. 1997. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge, NY: Cambridge University Press.
- Wernerfelt B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-181.
- Yeo H.-J., Pochet C., Alcouffe A. 2003. CEO Reciprocal Interlocks in French Corporations. *Journal of Management and Governance*, 7: 87-108.

## Annexe A- Répartition des individus par clique

N° de Clique	Individus	Correspondance (noms)
1	12- 56-59-	Philippe BACOU, Jean-Paul VILLOT, Jean-Pierre SAVARE
2	1- 30- 66	Jean-Marc ESPALIOUX, Pierre LEVI, Dominique HERIARD DUBREUIL
4	13- 15- 57- 76- 86	Bruno BICH- Martin BOUYGUES, Gérard HAUSER, Denis KESSLER, Patrick LE LAY
7	3- 7- 40- 51- 79	Benoît POTIER, Jean-Phillipe THIERRY, Franck RIBOUD, Lindsay OWEN-JONES, Pierre BELLON
10	35- 36-49-80	Serge GRZYBOWSKI, Antoine JEANCOURT-GALIGNANI, Michel CLAIR, Rémy Gancel
12	37- 74- 85	Robert BRUNCK, Jean-François DEHECQ, Daniel VALOT
13	43- 60- 67- 72- 89	Patrick KRON, Jean-Pierre RODIER, Louis SCHWEITZER, Grégoire OLIVIER, Thierry DESMAREST
14	23- 52- 53- 65- 84	Philippe BOURGUIGNON, Bernard ARNAULT, Nicolas de TAVERNOST, Maurice LEVY, Gérard MESTRALLET
15	8- 27- 39- 96- 87	Bernard Bourigeaud, Jean-François ROVERATO, Daniel ABITTAN, Henri PROGLIO, Antoine ZACHARIAS
17	19- 62- 63-73- 95	Daniel BERNARD, Jean-Martin FOLZ, Serge WEINBERG, Jean-Louis BEFFA, Jean-Claude CABRE
19	4- 10- 11- 14- 21- 28- 33- 34- 45- 61- 75- 78- 98- 99	Serge TCHURUK, Igor LANDAU, Henri de CASTRIES, Michel PEBEREAU, Yves-René NANOT, Xavier FONTANET, Philippe LEMOINE, Philippe HOUZE, Jean- Jacques POUTREL, Patrick RICARD, Henri LACHMAN, Daniel BOUTON, Jean-Marie MESSIER, Jean-René FOURTOU
20	17- 48- 88	Serge KAMPF, Jean-Charles DECAUX, Thierry BRETON
22	25- 26- 29-	Charles EDELSTENNE, Bernard CHARLES, Patrick SAYER, Didier TRUCHOT, Jean-Marc LECH

Certains individus n'ont aucune relation et, par conséquent, n'appartiennent à aucune clique (numéro de clique attribué : 99) et d'autres ont des relations mais n'appartiennent à aucune clique (numéro de clique attribué : 90). Ces individus sont présentés dans tableau ci-dessous.

## Répartition des individus non intégrés aux cliques

N° de Clique	Individus	Correspondance (noms)
90	2-9-16- 18- 20- 24- 31- 32- 38- 42- 44- 50- 55- 64- 68- 69- 87- 92- 94- 100- 102	Jean-Cyril SPINETTA, Bernard VAL, Bernard LIAUTAUD, Claude COCOZZA, Chrsitian COUVREUX, Gilles BENOIST, Marc LADREIT DE LACHARRIERE, Michel BON? Jacques TORDJMAN, Alain de POUZILHAC, Bruno BONNELL, Bertrand COLLOMB, Philippe DUPONT, Wim TROOST, Alain REDHEUIL, Jean-Pierre TIROUFLET, Denis RANQUE, Léon BRESSLER, Thierry MORIN, Nicolas DUFOURQ, Ernest-Antoine SEILLIERE de la BORDE
99	5- 6- 22- 41- 54- 58- 70- 71- 77- 81- 82- 83- 90- 91- 93- 101- 103	Simon AZOULAY, Alexis KNIAZEFF, Christian COURTIN, Bernard de Montesquiou, Marcel FRYDMAN, Max GUAZZINI, Alexexandre RODRIGUEZ, André-Jacques AUBERTON HERVE, Thierry de la TOUR D'ARTAISE, Pierre PASQUIER, Philippe LEONI, Daniel JULIEN, Georges COHEN, Yves GUILLEMOT, Gérard PHILIPPOT, Michel ALARD, Jean-Louis GERONDEAU