

# **Formes d'activation des conseils d'administration dans les PME. Une étude exploratoire dans le contexte français**

**Karoui Lotfi, Professeur  
Groupe ESC Troyes**

**Khelif Wafa, Maître de conférences agrégée  
ISCAE, LIGUE  
Université de la Manouba**

Campus universitaire de la Manouba, 2010  
Tel : 216 20 351 440 ; Fax : 216 71 602 404  
[w.khlif@typik.com](mailto:w.khlif@typik.com)

## **Résumé**

La PME ne semble pas avoir bénéficié d'un grand intérêt quant aux rôles, composition et contribution de leur conseil d'administration (CA). La recherche sur cet organe a été, en effet, dominée par le cadre d'analyse de la théorie de l'agence et a attribué une attention quasi exclusive à la grande firme cotée (ex. Zahra & Pearce, 1989 ; Johnson & al., 1996 ; Charreaux, 2000 ; Huse, 2003 & 2005 ; Daily et al. 2003 & 2005). Pourtant la théorie des ressources et celles cognitives, entre autres, ont été d'un grand apport quant à l'émergence d'une littérature traitant de la diversité des rôles des CA. Ces derniers peuvent être considérés comme une ressource organisationnelle alternative en ce sens que quel qu'en soit le rôle retenu, il existe différentes possibilités de l'accomplir. À partir de ce constat, et même si le cadre institutionnel et réglementaire attribue des rôles étendus au conseil d'administration, dans la réalité des entreprises, la coalition dominante au sens de Cyert & March (1963) peut décider de lui substituer d'autres mécanismes ou d'autres ressources et ainsi définir un cadre d'intervention plus ou moins étendu. La question de l'activation et ses déterminants semble ainsi émerger distinctement. L'objectif de ce papier est double. Dans un premier temps, il s'agit de mettre en exergue la diversité des rôles des conseils d'administration dans les PME contrairement à la thèse dominante de la théorie de l'agence. Dans un second temps, nous tentons de dégager des profils d'activation du CA dans les PME. A partir d'une étude empirique portant sur un échantillon exploitable de 83 entreprises françaises de 50 à 500 salariés, et à l'aide d'une analyse factorielle, nous dégagerons 4 rôles majeurs mettant ainsi en évidence un rôle peu discuté dans la littérature sur la gouvernance et que nous avons qualifié de management du 'leadership stratégique'. Par ailleurs, nous montrons, d'un côté, que les CA dans les PME sont majoritairement actifs, et de l'autre, grâce à une double classification, que les profils d'activation sont très variés oscillant entre la chambre d'enregistrement et le CA maximaliste véritablement impliqué dans tous les domaines de la gouvernance d'entreprise. Sur les 83 entreprises de notre échantillon, nous avons pu dégager 8 profils d'activation bien distincts que nous discuterons à la fin de ce papier.

**Mots clés** : leadership stratégique, conseil d'administration, rôles des CA, PME françaises.

Le rôle du conseil d'administration est de nature paradoxale. Il l'est d'autant plus quand on le croise avec le champ de la stratégie des PME. Ce paradoxe émerge de deux thèses opposées, la première dérivant de la théorie de l'agence et l'autre d'inspiration cognitive. La nature dyadique nous permet d'expliquer le démarrage tardif des études sur le conseil d'administration dans les PME<sup>1</sup>.

La PME n'a pas bénéficié d'un grand intérêt car la recherche sur les conseils d'administration a été dominée par le cadre d'analyse de la théorie de l'agence (ex. Zahra & Pearce, 1989 ; Johnson & al., 1996 ; Charreaux, 2000 ; Huse, 2003 & 2005 ; Daily et al. 2003 & 2005). Celui-ci considère globalement que les PME, en raison de la nature 'peu complexe de leur organisation', ne devraient pas observer de séparation entre propriété et décision et de ce fait devraient concentrer les fonctions de *decision management* et de *decision control* entre les mains des propriétaires (souvent peu nombreux) [Fama & Jensen, 1983].

Dans le contexte français, Charreaux, en 1998, constate l'absence d'études sur la gouvernance des PME. Il va même jusqu'à affirmer que «les petites entreprises sont totalement absentes du débat [sur la gouvernance] dans la mesure où on considère que le dirigeant est le plus souvent l'actionnaire principal. » (p.1)

Pour cela, il avance deux raisons à ce manque de développement des études de la gouvernance des PME : 1-l'inexistence d'une mesure d'une performance boursière et 2- la difficulté d'accès aux données. En 2002, Charreaux & Pastré avancent que «certains thèmes suscitent un intérêt [qui nous paraît] ridiculement faible par rapport à leur importance relative» (p.11).

Le mouvement vers un renforcement des travaux sur le conseil d'administration semble avoir démarré au milieu des années '80 (Vance, 1983, Castaldi & Wortman, 1984, Baysinger & Butler, 1985, Tashakory & Boulton, 1985, Lorsch & McIver, 1989, Zahra & Pearce, 1989 & 1992, Charreaux et Pitol Belin, 1985 & 1990, etc.). La méfiance des différentes composantes de la 'société' à l'égard des dirigeants est plus que patente suite aux différents scandales sur la scène internationale. Ceci a généré une forte demande sociale pour une plus grande transparence des entreprises et de leur organe de gouvernance : le conseil d'administration.

La thèse d'un conseil d'administration, agent de contrôle, est devenue rapidement dominante. Cependant, ce dernier peut être considéré comme une ressource organisationnelle alternative en

---

<sup>1</sup> Nous avons, en effet, recensé et examiné plus d'une cinquantaine de publications traitant de cette thématique dont plus des 2/3 ont été publiées après 1996 et plus de 40% après 2001.

ce sens que quel qu'en soit le rôle retenu, il existe différentes possibilités de l'accomplir. En effet, dans la réalité des entreprises, la coalition dominante, au sens de Cyert & March (1963), peut décider de substituer au conseil d'administration d'autres mécanismes ou d'autres ressources pour l'accomplissement de l'une ou de l'autre de ses fonctions. De là, nous nous inscrivons dans la thèse de la diversité des pratiques des conseils d'administration, en particulier dans le contexte des PME, prolongeant ainsi les travaux de Demb & Neubauer (1992) et de Carter & Lorsch (2004). Ainsi, nous avançons l'hypothèse selon laquelle la configuration de rôles assumée par le conseil d'administration telle que traduite par la notion d'activation, est un élément central pour la compréhension de cet organe et de l'analyse de ses caractéristiques. Cette notion serait une mesure d'un état donné de l'étendue des activités effectives réalisées par le conseil d'administration.

Plus spécifiquement, l'objectif de ce papier est double :

- qualifier les rôles des conseils d'administration au sein des PME ;
- dégager les profils d'activation des conseils d'administration ;

Pour cela, nous avons exploré un échantillon de PME françaises, non cotées, de moins de 500 salariés. Le papier s'articule autour des trois sections. Dans un premier temps nous discuterons de la pertinence de la question de la multiplicité des rôles du conseil d'administration. Dans la deuxième section, nous proposons d'introduire la notion d'activation du CA afin de mieux rendre compte de la diversité des CA dans les PME. Nous terminerons ce papier par présenter et discuter les résultats de notre étude empirique.

## **1. LA PERTINENCE DE LA QUESTION DE LA MULTIPLICITE DES ROLES DU CA : CADRES THEORIQUES ET EMPIRIQUES**

Le champ de la gouvernance des entreprises a accordé une position centrale aux travaux sur les conseils d'administration (CA). Il semble s'être structuré autour d'associations académiques<sup>2</sup> et professionnelles<sup>3</sup>, de conférences dédiées<sup>4</sup> ainsi que des revues scientifiques spécifiques<sup>5</sup>. Cet accroissement des études, et son corollaire immédiat quant à l'hétérogénéité des cadres

---

<sup>2</sup> ECGI, IFGE etc.

<sup>3</sup> Institut Français des Administrateurs, Institut of Directors etc.

<sup>4</sup> Conférence annuelle de l'université de Henley, Workshop annuel de l'EIASM etc.

<sup>5</sup> Corporate Governance : International Review, Corporate Ownership & Control, etc.

conceptuels et des méthodologies utilisées, rend la synthèse de cette littérature une tâche hasardeuse, car inévitablement non exhaustive<sup>6</sup>.

La majorité des travaux à soubassements théoriques financiers cherche à tracer une configuration unique et idéale à cet organe central de l'entreprise ; le CA. Un constat assez récurrent émerge ; son rôle a trop souvent été cantonné au contrôle et à la surveillance, un rôle primordial pour l'approche financière de la gouvernance (Charreaux, 2000) afin de réduire les risques de 'déviance managériale'. Mais ces développements concernent plus précisément le champ de la grande entreprise cotée. En effet, une large littérature a tenté de mettre en relation la composition du conseil à sa performance ou à celle de l'entreprise qu'il administre et, de ce fait, considère les rôles de façon universelle [Carter & Lorsch, 2004]. La domination des thèses de la théorie de l'agence, et en particulier celle relative à l'indépendance du conseil d'administration, semble avoir participé à cette "myopie".

Pourtant, et malgré son orientation prescriptive, le travail de Castaldi & Wortman (1984) trace une voie alternative à la théorie de l'agence en mettant en perspective, pour le contexte spécifique des PME, les contributions cognitives et relationnelles du conseil d'administration. Dans le même ordre d'idées, Johnson et al. (1996), même si leur revue de la littérature est centrée sur les grandes entreprises cotées, suggèrent, parallèlement à Daily et al. (1992 & 1993), que certains rôles peuvent être plus déterminants dans d'autres contextes. Ces auteurs (1992 & 1993) ont relevé notamment que le rôle de service pourrait être plus important dans les PME entrepreneuriales.

### **1.1. L'APPORT DES DIFFERENTS CADRES THEORIQUES DANS LA CONSTRUCTION DES ROLES DU CA**

De nombreux cadres d'analyse ont été progressivement mobilisés dans la littérature (très abondante) pour expliquer<sup>7</sup> les CA et leurs caractéristiques. Historiquement, les principaux travaux se sont inscrits dans une perspective légale-Institutionnelle (Zahra & Pearce, 1989).

Par la revue des principaux cadres théoriques mobilisés pour l'étude du conseil d'administration, nous avons fait ressortir les représentations majeures du CA et de son rôle. Le tableau 1

---

<sup>6</sup> Malgré les synthèses proposées par Zahra & Pearce (1989), Charreaux et Pitol Belin (1990), Johnson et al. (1996) ou encore celle plus récente proposée par Morten Huse (2000).

<sup>7</sup> Au sens de Charreaux (2000).

récapitule ces rôles relativement aux théories, chacune puisant dans des corps disciplinaires différents.

Tableau 1: Principales perspectives théoriques pour l'analyse du CA

Dimension	Rôle du CA	Fondement disciplinaire	Principaux auteurs
Théorie de l'agence	Assurer la relation entre les actionnaires et les dirigeants en s'assurant que les seconds agissent dans l'intérêt des premiers	Économie	Jensen & Meckling (1976) Fama (1980) Jensen & Fama (1985)
Théorie de l'hégémonie managériale	Fiction légale sans réelle substance Au mieux, conseille les dirigeants	Théorie des organisations	Mace (1971) Lorsch & McIver (1989)
Théorie de la dépendance externe	Étendre les frontières de l'entreprise Réduire l'incertitude de l'environnement	Sociologie	Pfeffer (1972 & 1973) Pfeffer & Salancik (1978) Zald (1967)
Théorie des parties prenantes	Assurer la relation entre les dirigeants et l'ensemble des parties prenantes en assurant les arbitrages nécessaires	Théorie des organisations	Freeman (1983) Evan & Freeman (1990)
Théorie de l'intendance	Assure l'intendance des actifs de l'organisation	Théorie des organisations	Donaldson (1990) Davis et al. (1997)
Perspective cognitive	Apporter des compétences et expertises managériales Élargir le spectre de la perception des dirigeants	Psychologie cognitive	Rindova (1999) Forbes & Milliken (1992)

Adapté et enrichi à partir de Zahra & Pearce (1989) et Philip & Stiles (2001)

Ainsi, quatre représentations majeures semblent structurer le champ d'étude que constitue le CA ; (i) un organe de contrôle et de gestion des conflits d'intérêt, (ii) un organe de liaison et d'interface, (iii) un centre de ressources et de conseil et, enfin, (iv) un centre d'administration et de prise de décision. Même si elle émerge dans d'autres écrits (cf. par exemple Zahra & Pearce, 1989 ; Demb & Neubauer, 1992 ; Carter & Lorsch, 2004 etc.), cette conclusion semble avoir été largement ignorée dans le corpus empirique.

#### **i) Le CA comme organe de contrôle et de gestion des conflits d'intérêts**

Cette représentation ressort, d'une part, dans les travaux s'inscrivant dans la lignée de la théorie de l'agence, et d'autre part, de ceux s'inscrivant dans la théorie des parties prenantes. Pour ces deux cadres théoriques, la notion de conflit d'intérêt est considérée comme source d'inefficience et le rôle majeur du conseil d'administration est de surveiller les dirigeants. D'abord en ratifiant,

en amont, les décisions des managers et ensuite, en contrôlant leur mise en œuvre. Ainsi, s'assure-t-il de la 'conformité' des décisions et actions de l'entreprise avec les attentes de leurs principaux actionnaires ou parties prenantes.

### **ii) Le CA comme organe de liaison et d'interface**

Ce rôle est d'une importance capitale pour l'obtention des ressources stratégiques nécessaires au développement de l'entreprise et de sa survie. La théorie de la dépendance externe met ce rôle au centre de la raison d'être du conseil d'administration et recommande en conséquence d'y associer l'ensemble des représentants des ressources nécessaires.

### **iii) Le CA comme centre de ressources et de conseil**

Cette représentation se dégage de la théorie de l'hégémonie managériale (Mace, 1971) mais est également reprise, à certains égards, par la perspective cognitive. Même si les deux cadres théoriques sont différents, il apparaît qu'ils se rejoignent pour valoriser le rôle de service que le CA et les administrateurs individuellement peuvent apporter en termes de conseil et d'assistance aux dirigeants lors de choix stratégiques.

### **iv) Le CA comme organe d'administration et de prise de décision<sup>8</sup>**

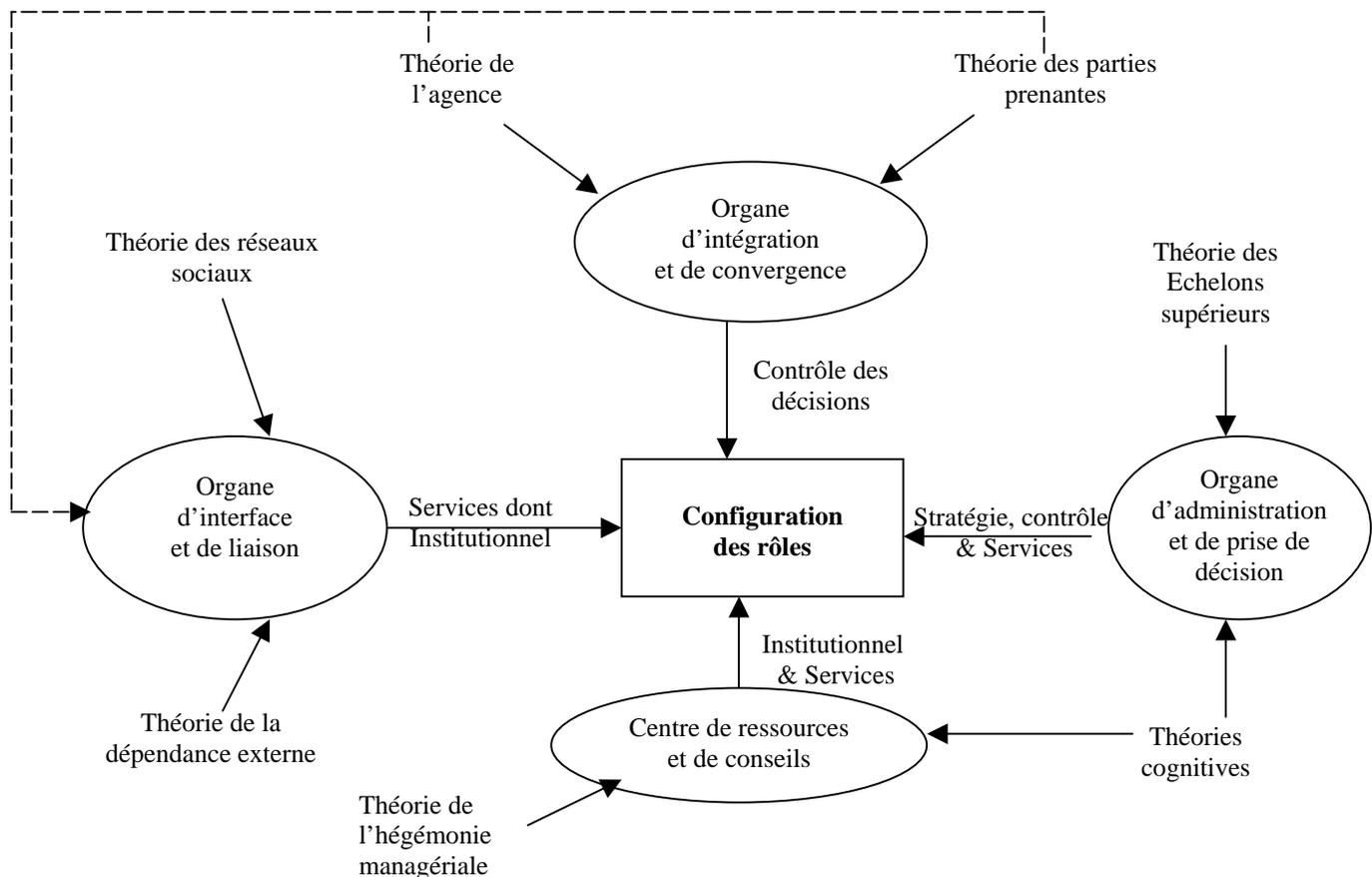
Considérée dans son acceptation proposée par Henri Fayol (1916), le processus englobe l'ensemble des fonctions managériales allant de la définition de l'orientation générale (stratégie) à la mesure de la performance. Dans cette représentation, le CA est considéré comme le complément de l'équipe de direction et l'ensemble est traité en tant que sommet stratégique de l'organisation (Mintzberg, 1982). La collaboration entre ces deux entités et leur complémentarité, assure d'une part, l'unité de commandement (la notion de PDG en France et de CEO aux Etats-unis y est centrale), et d'autre part, la fréquence des réunions (réunions mensuelles selon Vance, 1983).

La figure 1 ci-après récapitule l'apport des différentes théories quant à la construction des différentes configurations des rôles des CA au sein des entreprises.

---

<sup>8</sup> Cette vision du CA est principalement défendue dans le courant du choix stratégique (Child, 1972). Elle a fait l'objet de revue de la littérature complète tant par Finkelstein & Hambrick (1996) que par Philip & Stiles (2001).

Figure 1. Représentations dominantes du rôle du conseil d'administration



## 1.2. UNE DIVERSITE DES ROLES DU CA AU SEIN DES PME ; DEVELOPPEMENTS EMPIRIQUES

La première publication spécifiquement dédiée à l'étude du CA dans les PME remonte à 1948 et plus précisément à la thèse de Mace (1948, cité par Mace 1971, Castaldi & Wortman, 1984 et Huse, 2000 parmi d'autres). L'étude de Mace (1971), confirmée à certains égards par celle de Lorsch & McIver (1989), a donné lieu au développement de la thèse de l'hégémonie managériale, reléguant le rôle du CA au rôle d'une chambre d'enregistrement au service du dirigeant.

Plus récemment, Forbes & Milliken (1999), dans leur perspective du CA comme groupe de prise de décision, mettent de nouveau l'accent sur les particularités des conseils d'administration dans les PME et l'intérêt d'y consacrer une attention particulière. En poursuivant la réflexion de Hambrick and Finkelstein (1987)<sup>9</sup> et celles de Daily & Dalton (1992 & 1993), les auteurs considèrent qu'en raison de la taille et de l'âge des PME, se traduisant le plus souvent par de

<sup>9</sup> cité par Forbes & Milliken, 1999

moindres inerties organisationnelles, ces entreprises peuvent présenter un lien plus fort entre les contributions du CA et la performance (p. 501).

De plus en plus, la littérature considère les contributions cognitives comme un rôle essentiel du conseil d'administration (ex. Rindova, 1999 ; Forbes & Milliken, 1999 ; Charreaux, 2004 ; Wirtz, 2005). Les PME, de par leurs ressources limitées, devraient profiter de cette contribution cognitive. Le rôle de contrôle étant, pour un certain nombre d'entre elles, internalisé par le propriétaire dirigeant.

Ces résultats remettent donc à l'ordre du jour les propositions de Castaldi & Wortman (1984). Ces auteurs, partant des conclusions d'un rapport publié en 1972 par *the Office of Advocacy of the Small Business Administration* et traitant des barrières au développement et à la croissance des PME, soulignent l'importance du conseil d'administration comme organe susceptible de contribuer à lever ces barrières. Ainsi, considéré comme une 'institution flexible', le CA dans les PME peut apporter les compétences nécessaires à l'acquisition et l'accumulation des capitaux (financiers, humains et sociaux) nécessaires au développement de l'entreprise. De plus et en sélectionnant ses membres, le CA peut combler «l'incompétence managériale» ou encore le «déficit de compétence» selon la proposition de Mace.

Actuellement, on constate que le champ de la gouvernance des PME montre une grande diversité. Ainsi, dans le cadre de sa thèse, Gabrielsson (2003) a-t-il choisi une segmentation fondée sur le degré de complexité des études. Ainsi, a-t-il distingué trois types d'études : celles adoptant une perspective causale directe (Input/Output studies), celles adoptant une perspective contingente et enfin, celles cherchant à 'ouvrir' la boîte noire en s'intéressant notamment au fonctionnement de cet organe.

Malgré cette diversité, ce champ semble se structurer autour de deux perspectives de recherche. La première regroupe les recherches qui adoptent explicitement ou implicitement le critère de propriété comme le fondement d'une forme de singularité. Considérée comme une variable de contingence stratégique par de nombreux auteurs (Zahra & Pearce, 1989 ; Pearce & Zahra, 1991 ; Shleifer & Vishny, 1997 ; Charreaux & Pitol Belin, 1990 ; Charreaux, 1997), l'effet de la structure de propriété est ainsi isolé dans cette première catégorie. Ces recherches s'intéressent à l'étude des particularités des CA dans une forme de propriété identifiée (entreprises familiales, entrepreneuriales ou encore adossées à du capital investissement).

La seconde perspective de recherche s'intéresse plutôt à l'étude des caractéristiques du CA et de son fonctionnement dans le contexte général des PME, sans distinction d'autres formes de singularité. Ainsi, Ford (1988) s'est interrogé sur la nécessité du recours aux administrateurs externes dans le contexte des PME non cotées. Huse (1994) a étudié les interactions entre les administrateurs et le dirigeant. Enfin, Lynall et al. (2003) se sont intéressés à la dynamique du conseil d'administration en intégrant la perspective du cycle de vie des entreprises.

Différents auteurs ont étudié les rôles possibles pouvant être revêtus par le CA. Pearce & Zahra (1991) proposent une typologie des conseils d'administration fondée sur une analyse empirique des pouvoirs respectifs du dirigeant et du CA. Sur une matrice qui croise ces pouvoirs, ils distinguent quatre formes de CA : statutaire, participatif, gardien et proactif. En s'appuyant sur les résultats de la thèse de Jeanne Lynch (1979), Andrews (1982) distingue cinq types de conseils ; légal, consultatif, judiciaire, dominant et participatif.

Pour Vance (1983), les rôles et les contributions se structurent avec le temps et le développement de l'entreprise. En adoptant une perspective évolutionniste, l'auteur considère que le pouvoir des administrateurs et leur contribution se consolident dans le temps. Quatre différentes formes émergent de ces travaux ; statutaire, consultatif, collégial et communautaire. Demb et Neubauer, 1992 soulignent, quant à eux, un élément crucial lié à la nature même du CA: ses paradoxes (responsabilité, distance émotionnelle et collégialité). À travers ces paradoxes, ils font ressortir trois types de CA : le surveillant général, le commis ou gardien du temple et le pilote.

Enfin, En s'appuyant sur deux dimensions centrales, inspirées des travaux de Demb et Neubauer (1992), à savoir, d'un côté, le pouvoir du CA et, de l'autre, son niveau d'implication dans les décisions, Jonsson (2005) définit une typologie en quatre modalités : surveillant général, chambre d'enregistrement, pilote et consultant externe.

Tous ces auteurs avancent que chaque CA à un 'mix' de rôles qui peut différer plus ou moins de celui d'autres conseils. S'inscrivant dans la lignée de la contestation que Carter & Lorsch (2004) expriment<sup>10</sup> quant à l'hypothèse de l'universalité des rôles<sup>11</sup>, ces travaux montrent que dans le 'panier de ce qu'un conseil peut faire, chaque conseil choisit un ensemble d'activités spécifiquement adapté au contexte de l'entreprise'.

---

<sup>10</sup> Carter & Lorsch (2004) écrivent: "After talking with hundreds of directors, we've come to realize that there is a widely held assumption that all boards do the same thing, and that each director, other than his or her committee responsibilities, has exactly the same job." p. 59

<sup>11</sup> Cette hypothèse est partagée tant par les chercheurs que par les praticiens.

## **2. DU ROLE A L'ACTIVATION : PROFILS ET CARACTERISTIQUES DES CA**

Malgré leur étendue, les rôles génériques du CA font preuve d'une convergence rare dans le champ des théories des organisations. Même si les choix méthodologiques amènent certains auteurs à retenir deux catégories (contrôles et services) et d'autres, trois (en distinguant le rôle de stratégie), il est actuellement communément admis que le CA pourrait (ou devrait) intervenir dans les trois domaines suivants : le contrôle, le service et la stratégie (Zahra & Pearce (1989), Charreaux & Pitol Belin (1990), Johnson et al. (1996) et plus récemment Carter & Lorsch (2004) :

### **a) Le rôle de contrôle**

Inspirés par la théorie de l'agence, de nombreux auteurs considèrent que la première responsabilité du conseil d'administration est de recruter, rémunérer et licencier le dirigeant (Fama & Jensen, 1983). Cette responsabilité a été étendue à des activités complémentaires ou sous-jacentes telles que : le contrôle des comptes de l'entreprise, de ses performances, de la performance de l'équipe de direction, de l'exécution de la stratégie, la nomination/révocation des dirigeants, la définition de la politique de rémunération, l'évaluation des performances du conseil d'administration, la nomination et/ou la révocation des membres du conseil d'administration<sup>12</sup>.

### **b) Le rôle de service**

Si le rôle de contrôle génère un certain consensus quant à son périmètre, celui de service reste discuté. Ainsi, dans la littérature, le rôle de service est-il alimenté par un rôle d'intermédiation et de liaison ainsi que de centre de ressources. Le rôle de service englobe : la contribution à la gestion de l'image et de la réputation de l'entreprise ; la mise en relation avec des acteurs externes ; l'aide pour l'obtention de certaines ressources ; le conseil aux dirigeants lors de la résolution de problèmes et le recueil d'information au profit des dirigeants.

### **c) Le rôle de décision stratégique**

Ce rôle semble être le plus complexe à identifier. Diverses recherches ont discuté de la nécessité, de l'intérêt voire de l'improbable implication des membres du conseil dans la stratégie de l'entreprise. Ainsi, la théorie des choix stratégiques développe l'intérêt d'associer le CA à l'ensemble du processus (Finkelstein & Hambrick, 1996). Demb & Neubauer (1992) et Rindova (1999) associent le CA aux fonctions suivantes : l'analyse de l'environnement (interne et

---

<sup>12</sup> Même si cette dernière fonction, selon la loi, est du ressort de l'assemblée générale des actionnaires, celle-ci se prononce le plus souvent sur la proposition CA.

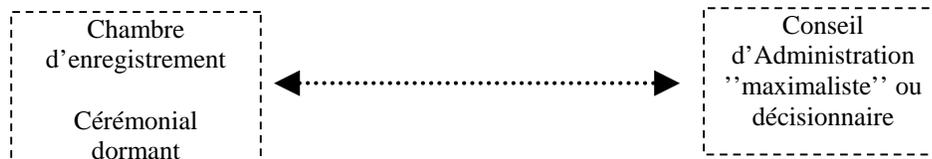
externe) ; la discussion des options stratégiques ; le choix d'une alternative ; le suivi de la mise en œuvre.

## 2.1. CONFIGURATIONS D'ACTIVATION DU CA

L'analyse des travaux montre que les différents types de CA présentent une régularité forte. Bien au-delà des inerties qui caractérisent les structures sociales, cette régularité tient à la pluralité des formes organisationnelles optimales. Plus, Johnson et al. (1996) considèrent les rôles du CA comme une construction sociale. Par le biais de la notion d'activation, la coalition dominante joue un rôle fort dans sa détermination.

L'incapacité de l'ensemble des théories, à l'heure actuelle, d'expliquer le CA (Charreaux, 2000) nous amène à envisager le rôle de ce dernier comme un choix pouvant osciller entre les deux extrémités d'un même continuum. La première extrémité correspond au cas où le conseil se limite à une chambre d'enregistrement (*legal fiction* selon Mace, 1971), alors que la seconde correspond à un véritable organe d'administration.

Figure 2. Les deux degrés extrêmes de l'activation



Ainsi, une infinité de configurations théoriques possibles peuvent-elles exister entre ces deux positions extrêmes. Pour reprendre l'idée de Demb & Neubauer (1992), chaque entreprise, en fonction de son environnement, adopte le portefeuille de rôles de son conseil CA. L'activation de ce dernier est définie comme la décision individuelle ou collective, délibérée ou émergente, choisie ou contrainte de lui faire remplir une configuration de rôles. Elle se traduit par un ensemble d'attentes à l'égard du CA et de son existence mais aussi par un ensemble d'activités effectivement réalisées.

Ainsi, l'activation du CA peut prendre plusieurs configurations et admet une multitude de caractéristiques. Demb et Neubauer (1992) ont planté les premiers piliers du décor. Par la figure 3, nous exprimons les différents contenus que peuvent avoir ces rôles théoriques.

Figure 3. Les contenus des rôles du CA

	Vision / Orientation	Analyse des options	Mise en oeuvre	Contrôle	Évaluation
Contrôle					
Service					
Décision					

Adapté de Demb &amp; Neubauer, 1992, p. 56

## 2.2. CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVATION

Plusieurs variables peuvent jouer en faveur d'un renforcement ou d'un affaiblissement de l'activation du conseil. Nous pouvons considérer, à ce stade et compte tenu des rôles effectivement assumés par le conseil d'administration, qu'une multitude d'états peuvent exister. Considérons chacun des rôles examinés ci-dessus (cf 1-2.). En adoptant une démarche d'analyse des activités effectives réalisées par un conseil d'administration, il est possible de distinguer pour chacun des rôles identifiés, voire pour chacune des fonctions, une valeur allant de 0 à 1 et permettant de rendre compte de ce que nous appelons le degré d'activation du CA. Ces deux valeurs correspondent aux deux extrémités d'un même continuum. Ainsi par exemple, si nous examinons le rôle stratégique du conseil, il est possible, en interrogeant les dirigeants et/ou les administrateurs de distinguer clairement les deux situations extrêmes suivantes :

- un état 0 où le conseil n'est aucunement impliqué dans le processus stratégique (Analyse, choix, mise en œuvre, pilotage) ;
- un état 1 où le conseil est impliqué dans l'ensemble du processus.

En réitérant la même démarche sur chacun des deux autres rôles, nous aboutissons à la construction d'une matrice correspondant à l'évaluation du degré d'activation d'un CA donné.

Considérée comme une décision, l'activation est le fait de la coalition dominante (Cyert & March, 1963). Ainsi, il existerait une infinité de degrés théoriques possibles d'activation du conseil puisque pour chaque entreprise, la coalition dominante peut répartir «les tâches» entre le

CA et la direction. En conséquence, nous avons dégagé, en croisant cette analyse avec les éléments de la littérature, les idéaux-types suivants :

Tableau 2. Le croisement activations et rôles

	Contrôle	Service	Stratégie
Fiction légale <sup>13</sup>	0	0	0
Cabinet de Relations Publiques	0	1	0
Cabinet de Consultants Stratégiques	0	1	1
Surveillant général	1	0	0
Gardien du temple	1	1	0
Le conseil maximaliste	1	1	1
Cas de figure peu probables <sup>14</sup>	1	0	1
	0	0	1

Ces différentes configurations idéal-typiques nous semblent correspondre à des formes d'activation rencontrées dans la pratique des entreprises de type PME. Plus généralement, nous pouvons retrouver cette forme de diversité dans toutes les formes d'organisation où le niveau d'exposition aux pressions institutionnelles est faible.

L'activation peut être individuelle ou collective. En effet, un dirigeant peut, à un moment donné de la vie de son entreprise, redéfinir le périmètre d'activité de son conseil d'administration en le mobilisant sur l'une ou l'autre des activités. Le conseil d'administration peut également, suite à un débat, aboutir à un consensus pour élargir ou restreindre son domaine d'intervention. C'est notamment l'idée de déplacer la ligne de démarcation entre le conseil et la direction qui est sous-jacente.

Par ailleurs, la décision d'activation se présente comme délibérée ou émergente. Ainsi, l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou d'un nouvel administrateur peut générer a priori l'élargissement du domaine d'intervention du conseil ou sa réduction (délibérée). Cependant, ce changement peut être constaté a posteriori (émergent).

<sup>13</sup> Nous préférons l'appellation de fiction légale à celle de chambre d'enregistrement car la première souligne plus clairement une exigence légale contournée dans les pratiques des entreprises.

<sup>14</sup> Nous considérons qu'un fort niveau d'implication dans le processus stratégique se traduit par un niveau d'engagement tel que les administrateurs assureront au minimum le rôle d'intermédiation et d'obtention des ressources pour la réalisation des stratégies qu'ils ont contribué à construire.

Enfin, l'activation peut être volontaire ou contrainte. Ainsi, un dirigeant, dont le conseil n'était pas impliqué auparavant dans la prise de décision stratégique, peut décider de l'impliquer simplement parce que sa perception de la contribution potentielle du conseil a évolué. Cette évolution de la perception peut résulter de l'arrivée de nouveaux membres, des changements de l'environnement, etc. Comme nous l'avons évoqué plus haut, la décision d'activation peut être imposée au dirigeant et/ou au conseil par des pressions institutionnelles externes.

### **3. ANALYSE EMPIRIQUE : ECHANTILLONS, RESULTATS ET INTERPRETATIONS**

Sur un échantillon de PME françaises, nous avons pu faire ressortir des profils bien distincts de CA. Pour cela et, dans un premier temps, nous avons exploré à travers une analyse factorielle quatre rôles des CA. Dans un second temps, nous avons pu, grâce à une analyse de classification, mettre en exergue différentes configurations d'activation de ces mêmes CA.

#### **3.1. MISE EN EXERGUE DES ROLES DES CA : DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON**

L'étude empirique porte sur un échantillon de 88 entreprises françaises opérant dans divers secteurs d'activité (industrie agro-alimentaire, chimie, textile, électronique, services etc.). Afin de collecter l'information nécessaire à l'étude des rôles des CA, un questionnaire a été élaboré. Il porte essentiellement sur les caractéristiques du CA, le profil du dirigeant ainsi que sur le profil stratégique de l'entreprise<sup>15</sup>. Ce questionnaire a été adressé à 640<sup>16</sup> dirigeants d'entreprises recensées à partir de la base de données Diane et répondant aux trois critères suivants :

- statut de société anonyme<sup>17</sup> ;
- effectifs salariés entre 50 et 500 ;
- indépendance : aucun actionnaire ne contrôle plus de 25 % du capital de l'entreprise.

---

<sup>15</sup> Dans le cadre de cet article, seules les données relatives aux caractéristiques du CA seront exploitées.

<sup>16</sup> La population mère identifiée, à partir de cette base de données, comptait près de 1500 entreprises correspondant à nos critères (données 2004). De cette première liste, 130 cliniques ont été exclues en raison de leur secteur d'activité très particulier ainsi que de la disparition d'un peu plus de 60 entreprises depuis. Il restait quelque 1300 entreprises. Ces dernières ont été approchées en 2 temps. La première vague a concerné 640 entreprises qui ont été contactées sur la période allant d'avril à juillet 2006. La deuxième vague a concerné un échantillon sensiblement équivalent d'entreprises qui ont été approchées sur la période de septembre à décembre.

<sup>17</sup> Dans cette première étude, nous avons choisi de nous adresser aux dirigeants de sociétés anonymes classiques en laissant de côté celles ayant évolué sous une forme de directoire et conseil de surveillance. Nous avons, en effet, considéré que cette deuxième catégorie est une forme différente car elle suppose une réelle explicitation des rôles de chacun de ces 2 organes.

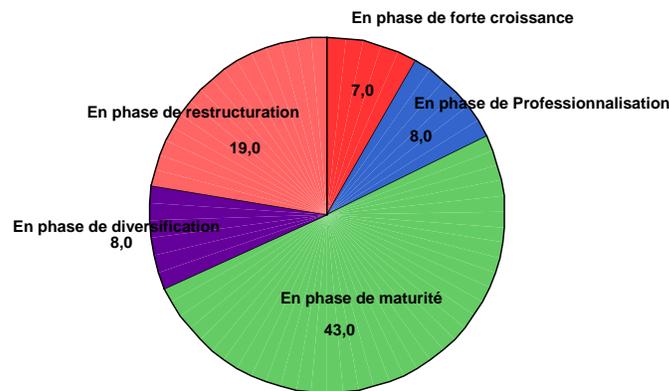
Les statistiques descriptives effectuées sur l'échantillon montrent les résultats présentés au tableau 3 suivant :

Tableau 3. : Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Médiane	Écart-type
Age de l'entreprise	86	5	176	34,84	30,00	34,677
Taille de l'entreprise	79	50	500	137,30	103	87,903
Taille du CA	87	3	18	5,16	4	2,947

En termes de position sur le cycle de vie, nous avons adopté le modèle de Flamholtz (1991, 1995 & 2001) distinguant 6 phases. Il ressort de l'échantillon étudié la distribution suivante :

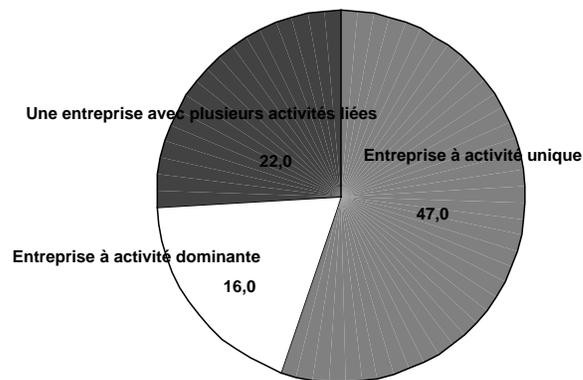
Graphique 1 : Distribution des entreprises en fonction de leur position par rapport au cycle de vie



Ainsi, il ressort que la majorité de ces entreprises sont en phase de maturité (plus de 50%). Mais presque le quart est sur la voie d'une restructuration.

Par ailleurs, en adoptant la classification de Rumelt (1974) quant au degré de diversification des entreprises, il ressort que les entreprises de notre échantillon sont en majorité à activité unique ou dominante. Le quart a développé plusieurs activités qui demeurent néanmoins liées (Cf. distribution ci-dessous).

Graphique 2 : Distribution des entreprises en fonction de leur degré de diversification



Concernant leur conseil d'administration, plusieurs mesures ont été collectées afin de mieux en cerner les caractéristiques dans les entreprises étudiées. Il ressort de l'analyse des fréquences les résultats suivants :

- les CA sont en majorité de petite taille (78% ont moins de 6 membres, 38% ont en 3). Ils sont assez conservateurs puisque, à 94%, ils n'ont pas de membres d'origine étrangère. Les femmes ne semblent pas non plus très impliquées en tant qu'administrateur. En moyenne, il y a une femme par CA, 33% des CA n'en ont pas du tout ;
- en majorité, les administrateurs se situent dans la tranche d'âge 50-65 ans, à 34% ils ont plus de 65 ans. Enfin, quand ils deviennent administrateurs, ils ont tendance à le rester plus de 10 ans (27% entre 5 et 10 ans et 50% plus de 10 ans). Ils sont désignés en majorité sur proposition du dirigeant (76%) et siègent à 45% dans d'autres CA. Enfin, 30% des CA siègent sans la présence du commissaire aux comptes.
- les administrateurs sont en majorité financiers (70%), puis maîtrisent le marketing et la technique/production (56%, 34%). Les spécialistes en achat/logistique et ceux en gestion des ressources humaines sont moins représentés parmi les administrateurs (20%). Enfin, les experts en recherche et développement n'y siègent qu'à 14%. Ceci peut nous fournir un premier aperçu sur les rôles qui pourraient émerger suite à cette configuration de profils des administrateurs. En effet, ils sont plus à même à vérifier et à surveiller les

comptes et les performances, qu'à aider dans les orientations stratégiques ou organisationnelles ;

- en termes de maîtrise des domaines relatifs à l'entreprise, les administrateurs ont plus de connaissances concernant les clients, les produits et services, l'organisation et enfin la culture de l'entreprise (plus de 80%). Ils montrent moins de connaissances des environnements macro et compétitifs (environ 70%), mais ne semblent pas très impliqués dans la connaissance des marchés internationaux.

### 3.2. ANALYSE DES ROLES DU CA DANS LES PME

Nous avons tenté de capter les rôles des CA par une série de 17 questions<sup>18</sup> portant sur tous les domaines d'intervention théoriques du conseil d'administration (items). Nous avons procédé, dans une première étape, par une analyse factorielle<sup>19</sup> des items afin de dégager des axes d'interprétations forts (voir tableau ci-dessous). La méthode d'extraction est l'analyse par composantes principales (ACP). Nous avons effectué une rotation Varimax sur les items pour avoir une meilleure lisibilité.

Au bout de six itérations, nous aboutissons à quatre facteurs expliquant plus de 83 % de la variance et regroupant les activités des CA des entreprises de notre échantillon autour de 4 rôles majeurs :

- un rôle de *contrôle-surveillance* : ce rôle appelle les capacités du CA à examiner et surveiller les états financiers et les comptes de l'entreprise. Il intègre également le suivi de la performance de l'équipe dirigeante ainsi que sa rémunération.
- un rôle de *management du leadership stratégique* : il concerne la nomination (ou révocation) des membres du CA ainsi que de ceux de l'équipe dirigeante.
- un rôle *offrant un apport stratégique* : la maîtrise porte sur la discussion des alternatives stratégiques ainsi que la mise en place des plans stratégiques. Les administrateurs peuvent également participer aux choix stratégiques.
- un rôle de *service et de conseil* : il souligne l'engagement des administrateurs à porter la réputation de l'entreprise, à lui servir d'intermédiaire avec son environnement. Ils lui permettent d'avoir accès à plus d'informations et de ressources.

---

<sup>18</sup> sur une échelle de Lickert à 5 points.

<sup>19</sup> Spss 15.0

Notons à ce stade que le second facteur issu de l'analyse factorielle permet de qualifier distinctement un rôle qui n'a, à notre connaissance, jamais été distingué. Les deux activités qui le composent ont, en effet, toujours été rattachées au rôle de contrôle tel que défini par les tenants de la théorie de l'agence.

Tableau 4. Résultat de l'analyse factorielle

	composants			
	1	2	3	4
Implication des administrateurs dans le contrôle des comptes			,891	
Implication des administrateurs dans le contrôle de la performance de l'entreprise			,751	
Implication des administrateurs dans le contrôle des équipes de direction			,707	
Implication des administrateurs dans le contrôle de la rémunération de l'équipe dirigeante			,627	
Implication des administrateurs dans la ratification de la stratégie				,904
Implication des administrateurs dans la nomination du CA				,880
Implication des administrateurs dans la nomination des codirigeants				
Les administrateurs participent activement à la gestion de la réputation et de l'image de l'entreprise	,755			
Les administrateurs assurent souvent l'intermédiation avec certains acteurs de l'environnement externe	,853			
Les administrateurs collectent de l'information sur les évolutions de l'environnement	,799			
Les administrateurs contribuent activement à l'obtention de certaines ressources stratégiques (financières, technologiques...)	,615			
Les administrateurs conseillent le dirigeant ainsi que ses proches collaborateurs lors de la résolution de problèmes de management				
Les administrateurs participent à l'analyse de l'environnement de l'entreprise	,642			
Les administrateurs discutent des alternatives stratégiques		,770		
Les administrateurs participent aux choix d'une stratégie		,826		
Les administrateurs discutent des plans d'actions stratégiques		,803		
Les administrateurs suivent la mise en œuvre de la stratégie				

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a  
Rotation converged in 6 iterations.

Cette première procédure d'analyse à été complétée par le calcul des alphas de Cronbach permettant de vérifier la fiabilité des items composant chacun des facteurs obtenus. Nous obtenons ainsi des scores très satisfaisants (entre 0,913 et 0,920) indiquant une excellente fiabilité. Les tableaux suivants (Tableau 4.1. à 4.4.) retracent ces résultats :

Tableau 4.1. : Fiabilité des items composant le rôle de contrôle / surveillance

Item	Alpha de Cronbach
Implication des administrateurs dans le contrôle des comptes	0,920
Implication des administrateurs dans le contrôle de la performance de l'entreprise	
Implication des administrateurs dans le contrôle des équipes de direction	
Implication des administrateurs dans le contrôle de la rémunération de l'équipe dirigeante	

Tableau 4.2. : Fiabilité des items composant le rôle de management du leadership stratégique

Item	Alpha de Cronbach
Implication des administrateurs dans la nomination du CA	0,914
Implication des administrateurs dans la nomination des codirigeants	

Tableau 4.3. : Fiabilité des items composant le rôle de service et de soutien

Item	Alpha de Cronbach
Les administrateurs participent activement à la gestion de la réputation et de l'image de l'entreprise	0,913
Les administrateurs Assurent souvent l'intermédiation avec certains acteurs de l'environnement externe	
Les administrateurs collectent de l'information sur les évolutions de l'environnement	
Les administrateurs contribuent activement à l'obtention de certaines ressources stratégiques (financières, technologiques...)	

Tableau 4.4. : Fiabilité des items composant le rôle stratégique du conseil

Item	Alpha de Cronbach
Les administrateurs discutent des alternatives stratégiques	0,915
Les administrateurs participent aux choix d'une stratégie	
Les administrateurs discutent des plans d'actions stratégiques	

### 3.3. ANALYSE DES PROFILS DES CA DANS LES PME : LA DIVERSITE DES FORMES D'ACTIVATION

Afin de mettre en exergue les configurations d'activation, nous avons croisé deux méthodes de classification, grâce à ceci, nous avons pu avoir plus de cohérence des résultats. La première, la classification hiérarchique, nous a donné le choix entre cinq ou huit groupes. La classification K-Means nous a permis d'être plus précis et de prendre la décision de lire les profils relativement à

huit groupes<sup>20</sup>. Cette classification permet de capter le maximum d'informations. Le tableau suivant croise les groupes émergeant et les quatre facteurs :

Tableau 5. Les profils d'activations

Rôles	Groupes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Service	+	+	-	-	-	-	+	+
Stratégie	+	+	+	-	+	-	-	+
Contrôle	-	+	+	-	-	+	+	-
Management du Leadership stratégique	+	+	-	-	+	+	-	-

Ainsi, l'activation des CA semble bien être une réalité dans les PME. Nous constatons, par ailleurs, que cette activation peut prendre des formes multiples allant de la simple chambre d'enregistrement à la pleine expression de l'apport du CA sur les 4 catégories de rôles identifiés plus haut. Les différents autres profils sont présentés ci-après :

- G4 = Chambre d'enregistrement
- G8 = Cabinet de consultants
- G1 = Cabinet de coaching.
- G3 = Contrôleur financier et stratégique
- G5 = Manager du leadership stratégique
- G6 = Contrôle financier et du sommet
- G7 = Contrôleur aidant, bon père de famille (contrôle maîtrise)
- G2 = Conseil maximaliste (*full board* ou *pilot* au sens de Demb & Neubauer, 1992)

<sup>20</sup> Pour ce faire, nous avons examiné grâce à cette méthode les résultats des classifications en définissant à l'avance le nombre de groupes entre 5 et 10. Grâce à cette démarche itérative, la classification en huit classes nous a semblé donner les résultats les plus fins et ayant le plus de sens par rapport à la littérature. Nous restons cependant conscients que la taille de notre échantillon ne permet pas d'aller plus loin en termes d'analyse en raison de la faible taille de certains groupes (ex. Groupe 8 et groupe 6).

Tableau 6. Nombre d'entreprises dans chaque groupe

groupes	1	6,000	7,23%
	2	25,000	30,12%
	3	10,000	12,05%
	4	11,000	13,25%
	5	7,000	8,43%
	6	4,000	4,82%
	7	18,000	21,69%
	8	2,000	2,41%
Valide		83,000	100%
manquants		5,000	

Les résultats obtenus suite à cette démarche de classification semblent confirmer l'intérêt de penser les conseils d'administration en termes de formes d'activation. Cette approche, qu'il faudra approfondir, en qualifiant précisément ce que le CA apporte comme contribution(s) pourra permettre d'orienter notre manière de réfléchir sa composition. Nous suggérons, en effet, que la composition du conseil d'administration ne pourra être envisagée de manière pertinente qu'au regard de la forme d'activation.

## CONCLUSION

Compte tenu de la complexité du phénomène 'conseil d'administration' et de la multiplicité des rôles qu'il est appelé à jouer à chaque phase du cycle de la vie de l'organisation, il semble peu probable qu'une théorie unique puisse expliquer totalement et de façon permanente les attributs de cet organe indépendamment du contexte organisationnel [Huse ; 2000 et 2005].

Cette première étude du CA dans les PME françaises nous semble apporter quelques éclairages intéressants.

D'abord, et contrairement à la thèse de Fama & Jensen (1983), nous avons pu montrer que les conseils d'administration jouent un rôle effectif dans les PME confirmant ainsi l'intérêt d'apporter un plus grand effort de recherche à ce champ d'étude émergent.

De plus, notre étude, malgré son caractère exploratoire, semble aller dans le sens de la thèse de la diversité des pratiques des conseils d'administration, telle que défendue notamment par Demb & Neubauer (1992) et plus récemment par Carter & Lorsch (2004). Elle apporte, ainsi, des éléments tangibles à cette thèse.

Le troisième apport de cette étude concerne l'identification d'une fonction nouvelle presque non encore analysée par l'abondante littérature traitant des conseils d'administration. En effet, et même si dans notre échantillon, les dirigeants semblent jouer un rôle important dans le processus de nomination des membres du conseil, il n'en demeure pas moins que dans 42 cas sur les 83 analysés (50,60%), le CA est fortement engagé dans la nomination/révocation tant des membres de l'équipe de management que de ceux du CA. Cette fonction mériterait, à notre avis, des examens complémentaires compte tenu de son importance.

Malgré ces apports, notre étude souffre d'une limite claire quant à la taille de l'échantillon. Cette limite pourra être levée dans un avenir proche puisque près de 45 entreprises supplémentaires ont répondu à ce questionnaire lors de la deuxième vague de l'enquête terrain. L'exploitation des données nouvelles pourrait nous donner accès à plus d'éclairages des déterminants et des conséquences de la forme d'activation. La taille des groupes imposerait probablement de concentrer notre effort de recherche sur la compréhension des déterminants internes et externes des quatre classes représentant au moins dix individus.

## RÉFÉRENCES

- Andrews K. R. (1982), "Rigid rules will not make good boards"; *Harvard Business Review*; Nov-Dec.; pp. 34 – 46
- Baysinger, B.D. & Butler, H. (1985). Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *Journal of Business, Economics and Organization*, 1: 101-134.
- Carter C. B., Lorsh J. W., (2004), *Back to the drawing board : designing corporate boards for a complex world*, Harvard Business School Press. 242p.
- Castaldi R. and Wortman M.S. Jr, (1984), "Boards of directors in small corporations : An untapped Resource". *American Journal of Small Business*, Vol. 9, N°2, p. 1-10
- Charreaux G. ed. (1997), *Le gouvernement des entreprises; corporate governance, théories et faits*. Editions Economica, Paris. 540p.
- Charreaux G. (1998), La gouvernance des PME-PMI, <http://perso.wanadoo.fr/gerard.charreaux/perso/articles/GEPME.pdf> (visité le 08/01/2007)
- Charreaux, G., (2000), «Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance», *Revue du Financier*, 127, p.6-17
- Charreaux G. (2004), "Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux". *Cahier du Fargo*, n°1040101, Janvier.
- Charreaux G. et Pastré O. (2001), "Le gouvernement d'entreprise : quelle recherche pour quel concept". *Revue d'économie financière*, août, p.5-11.
- Charreaux G. et Pitol-Belin J.P., (1985), «La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration», *Cahiers de l'IME*, n°81, Université de Bourgogne.
- Charreaux G. et Pitol-Belin J.P., (1990), *Le conseil d'administration*, Vuibert : Paris

- Cyert R. M. and March J. G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall.
- Daily, C. M. and Dalton D. R., (1992), “The relationship between Governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms”. *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, p. 375 – 386
- Daily, C. M. and Dalton D. R., (1993), “Board of Directors Leadership and Structure : Control and Performance Implications”, *Entrepreneurship : Theory & Practice*, Spring 1993, p. 65 – 81
- Daily, C. M. and Dalton D. R., (2005), “Boards of Directors: Utilizing Empirical Evidence in Developing Practical Prescriptions”, *British Journal of Management*, Vol. 16, p. 91 – 97
- Daily, C. M., Dalton D. R., and Cannella A. A. Jr (2003), “Corporate governance: decades of dialogue and date”, *Academy of Management Review*, Vol. 28, N° 3, p. 371-382.
- Demb, A. and Neubauer, F.-F., (1992), *The Corporate Board*, Oxford: Oxford University Press.
- Fama E.F. and Jensen M.C. (1983), “Separation of ownership and control”, *Journal of Law and Economics*, June, p.301-326.
- Fayol H. (1916), *Administration industrielle et générale*, Dunod.
- Forbes, D.P. and Milliken, F.J., (1999), “Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision making groups”. *Academy of Management Review*, 24, 489–505.
- Ford R.H., (1988), “Outside Directors and the Privately-Owned Firm: Are they necessary ?”. *Entrepreneurship : Theory & Practice*, Fall 1988, p. 49 – 57
- Huse M., (1994), “Board – Management relations in Small Firms : The Paradox of Simultaneous Independence and Interdependence”. *Small Business Economics*, Vol. 6, p. 55 – 72
- Huse, M., (2000), Boards of Directors in SME’s : A review and Research Agenda, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 12, p. 271 – 290
- Huse M. (2003), Renewing Management and Governance: New Paradigms of Governance?, *Journal of Management and Governance*, 7:3, pp. 211 – 221
- Huse M., (2005), “Corporate Governance: Understanding Important Contingencies”. *Corporate Ownership & Control*, Vol. 2, N°4, p. 41 – 50
- Johnson, J. L., Daily, C. M. and Ellstrand, A. E., (1996), “Boards of directors: a review and research agenda”. *Journal of Management*, 22, 409–438.
- Jonsson E. I. (2005), “The role model of the board: a preliminary study of the roles of Icelandic Boards”, *Corporate Governance*, Vol. 13, N°5, September.
- Lorsch, J.W. & MacIver, E. (1989). *Pawns and Potentates : The Reality of America’s Corporate Boards*, Harvard Business School Press.
- Lynall, M. D., Golden, B. R. and Hillman, A. J., (2003), “Board composition from adolescence to maturity : A multitheoretic view”, *Academy of Management Review*, 28, 416–431
- Mace M. L., (1971), *Directors: myth and reality*, Division of research graduate school of business administration, Harvard university. 207p.
- Pearce J.A. II and Zahra, S.A., (1991), “The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance”. *Strategic Management Journal*, 12, 135–153.
- Rindova V. P., (1999), What Corporate Boards have to do with Strategy: A Cognitive Perspective, *Journal of Management Studies*, Volume 36 Issue 7 pp. 953 – 959
- Shleifer A. and Vishny R., (1997), A Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, 52:2, pp. 737-789
- Stiles P., Taylor B., (2001), *Boards at Work: How Directors View Their Roles and*

*Responsibilities*, Oxford University Press, 180 p.

Vance, S.C. (1983). *Corporate leadership: Boards, directors, and strategy*. New York: McGraw-Hill.

Wirtz P., (2005), « Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance », Cahier de recherche, <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/WP/1050501.pdf> (visité le 08/01/2007)

Zahra, S.A. and Pearce J. A. II, (1989), “Board of directors and corporate financial performance: a review and integrative model.” *Journal of Management*, 15, pp. 291–334.