



# Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise

*Les développements récents des perspectives cognitives de la gouvernance d'entreprise considèrent le conseil d'administration comme un lieu d'apprentissage et un apporteur de ressources cognitives (Charreaux et Wirtz, 2006). Cette recherche<sup>1</sup> repose sur l'idée que les réseaux de conseils d'administration (CA) constituent un mode d'acquisition de connaissances et de compétences. L'objectif est de comprendre le rôle de ces réseaux dans l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise. Plus particulièrement, il s'agit de discuter des effets de deux formes de capital social: la cohésion du réseau et l'ouverture du réseau. La recherche présentée ici montre la contribution significative de l'ouverture des réseaux de CA à l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise et met en évidence l'intérêt de la diversité des ressources mobilisables par les CA au sein de leurs réseaux.*

DOI:10.3166/RFG.202.145-161 © 2010 Lavoisier, Paris

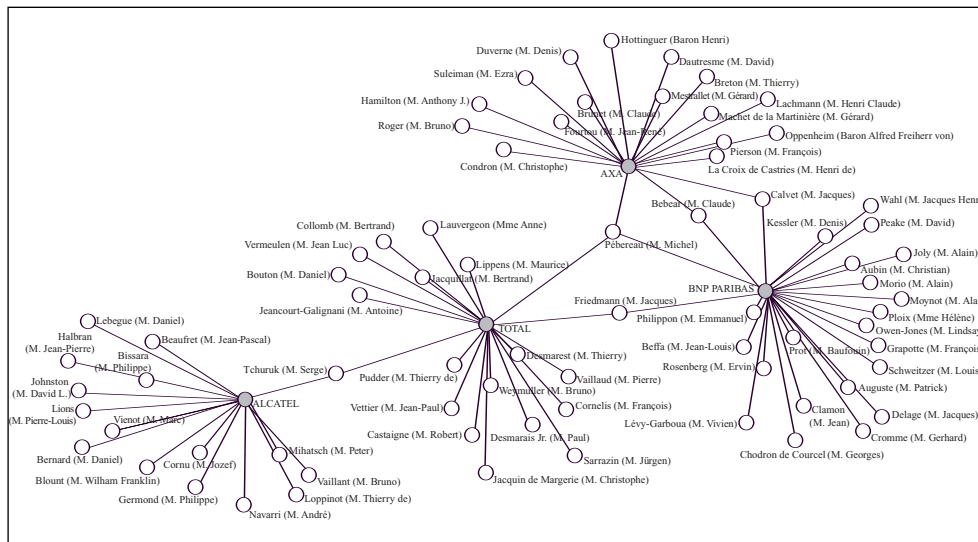
1. L'auteur remercie vivement Isabelle Huault, ainsi que les deux évaluateurs anonymes, pour leurs remarques et suggestions.

Cette recherche s'inscrit dans la lignée des travaux des théoriciens de la nouvelle sociologie économique (Granovetter, 1985 ; Coleman, 1988 ; Burt, 1992), qui reposent sur une approche socio-structurale du comportement des acteurs. Il s'agit en particulier de la théorie de l'encastrement socio-structural qui postule que pour comprendre le comportement des acteurs il faut examiner les structures sociales (en particulier les réseaux sociaux) au sein desquelles l'acteur construit son action. Initialement proposée par Karl Polanyi (1944), la notion d'encastrement (*embeddedness*) fait référence à l'emboîtement de l'économie dans un contexte social, culturel, et politique, autrement dit l'économie est encadrée dans le reste de la société (Huault, 1998). Cette notion d'encastrement a été renouvelée par des chercheurs, tels que Granovetter et Swedberg (1992), du courant de la nouvelle sociologie économique. Dans son célèbre article intitulé « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », Granovetter (1985) insiste sur l'importance de considérer le contexte pour comprendre l'évolution des activités économiques. Cette réappropriation du concept d'encastrement est fondée, plus particulièrement, sur la mise en évidence de l'influence des relations personnelles entre les individus et de leur encastrement au sein de réseaux sociaux. Cette influence s'opère notamment par les mécanismes sociaux générés par la structure sociale (effets sur les flux et la qualité de l'information, apparition de formes de récompenses et de sanctions, émergence de sentiments de confiance). L'intérêt croissant pour la question des réseaux sociaux dans la recherche sur les organisations tra-

duit une volonté de proposer une compréhension des phénomènes contextualisée et systémique, en privilégiant davantage les relations entre les acteurs que leurs caractéristiques individuelles.

Comme toute action, l'activité de gouvernance d'entreprise s'inscrit dans une dynamique de relations interpersonnelles, par laquelle les systèmes de valeurs, les modes d'interprétation de l'information, les schémas mentaux et les perceptions des pratiques de gouvernance des administrateurs sont questionnés. Dans cette recherche, la notion de réseau appliquée aux conseils d'administration repose sur les relations d'affiliation des administrateurs à des conseils d'administration *via* les mandats qu'ils détiennent (cf. figure 1). Les études empiriques sur les réseaux de conseils d'administration (CA) sont très nombreuses en sociologie et en management (pour une revue de littérature détaillée se référer à Mizruchi, 1996). Les premiers travaux sur les réseaux de conseils d'administration s'intéressaient aux effets des liens directs entre les conseils d'administration, alors que des travaux plus récents (Gulati, 1995 ; Gulati et Gargiulo, 1999) montrent l'influence de la structure sociale dans son ensemble (encastrement structural). Mais peu de travaux se sont intéressés aux effets des réseaux de conseils d'administration sur l'adoption d'un ensemble de pratiques de gouvernance d'entreprise. L'objectif de cet article est par conséquent d'apporter un nouvel éclairage en discutant, dans une première partie théorique, de leur influence sur l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise et, dans une seconde partie empirique, du protocole méthodologique, de l'analyse et des principaux résultats obtenus.

**Figure 1 – Représentation des liens entre 4 CA  
via des administrateurs en commun (mandats détenus en 2003)**



Source : Dafsaliens.

## I – CADRE THÉORIQUE

Après avoir abordé le rôle du conseil d'administration par une approche cognitive de la gouvernance d'entreprise, l'enjeu des réseaux de conseils d'administration comme mécanisme de transfert de ressources est ensuite examiné. Les effets de deux formes de capital social sont discutés, c'est-à-dire les effets de la cohésion entre les acteurs au sein de réseaux denses et fermés, et ceux de l'ouverture des réseaux larges et riches en trous structuraux.

### 1. Reconsidérer le rôle du conseil d'administration grâce à l'approche cognitive

L'adoption des pratiques de gouvernance par les entreprises n'est pas mécanique. Même si les entreprises sont soumises aux

mêmes règles de gouvernance, elles ne les interprètent pas de la même manière, n'adoptent pas les mêmes pratiques. L'amélioration de l'interprétation des règles de gouvernance et la mise en conformité de la conduite de l'entreprise à ces règles de référence passent par la mobilisation des acteurs clés qui contribuent activement à la construction de ces règles de référence. Parmi ces acteurs actifs, qui ont développé des perceptions communes des pratiques de gouvernance à adopter, les administrateurs jouent un rôle particulièrement important en tant que membres de conseils d'administration mais aussi à travers leur participation à des lobbies, des associations professionnelles voire même à la haute administration publique.

L'approche cognitive de la gouvernance, fondée sur les notions de connaissances et

de compétences, propose de considérer le conseil d'administration comme un lieu où les administrateurs et les dirigeants confrontent leurs points de vue et échangent leurs connaissances. Pour Charreaux et Wirtz (2007), « le conseil peut, au moins dans certaines situations, être considéré comme un lieu d'apprentissage individuel et collectif, voire organisationnel, où les débats aident potentiellement le dirigeant à construire, affiner, tester ou réviser sa vision stratégique et à acquérir des capacités managériales supplémentaires ». La question relative à la composition des conseils d'administration n'est plus d'intégrer des administrateurs indépendants mais des profils d'administrateurs suffisamment variés pour contribuer à l'apport de connaissances et à la création de compétences. Selon cette approche, il est nécessaire de repenser les critères de sélection des administrateurs afin d'ouvrir le conseil d'administration à des compétences et des connaissances plus variées. Les administrateurs apportent un portefeuille de compétences utiles à leur conseil d'administration et à l'entreprise de manière plus générale. Le rôle du conseil d'administration ne peut donc être réduit à la dimension disciplinaire, mais doit plutôt être considéré comme un groupe de travail dont l'*output* est essentiellement cognitif (Forbes et Miliken, 1999).

Dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, la création de relations entre les compétences détenues par l'équipe de direction, le contrôle et l'audit interne, la direction financière, et le conseil d'administration (en particulier son comité d'audit) renforcerait les compétences individuelles et collectives. Les compétences peuvent être innées (ancrées dans l'organisation, sa

culture, son identité), se développer dans l'activité elle-même, ou être importées par un transfert d'une organisation à une autre (Huber, 1991).

Dans le cas du conseil d'administration, les compétences en gouvernance peuvent donc notamment se développer dans la pratique de l'activité de gouvernance elle-même, ou peuvent être transférées d'une autre organisation au conseil d'administration. Cette importation de nouvelles compétences peut se faire par le recrutement d'un administrateur détenant ces compétences ou bien par le *benchmark* réalisé par un administrateur présent dans plusieurs conseils d'administration. L'apprentissage de nouvelles compétences accompagne la transformation des pratiques. Tel que suggéré par Charreaux et Wirtz (2007), le conseil d'administration peut être considéré comme un lieu d'apprentissage. Les interactions entre les membres du conseil permettent l'acquisition de savoirs déjà constitués, et la construction de nouveaux savoirs au sein du groupe. Ainsi, la collaboration des administrateurs dans le cadre de leurs missions au sein du conseil d'administration est un mécanisme qui provoque l'apprentissage de compétences entre les administrateurs.

Le conseil d'administration est un lieu de collaboration particulièrement adapté à l'élaboration d'une compréhension partagée des règles de gouvernance d'entreprise. Cet organe collégial favorise les échanges professionnels, notamment sur les règles de gouvernance de référence et sur les conditions de leur mise en œuvre. Le conseil d'administration, en tant que groupe de pairs, est l'occasion d'envisager d'autres administrateurs comme experts en gouvernance d'entreprise et de bénéficier d'effets d'expérience (tant au niveau individuel que

collectif). En effet, la collaboration permet d'apprendre d'autrui, autrement dit la collaboration des administrateurs entre eux permet qu'ils apprennent les uns des autres.

L'approche cognitive de la gouvernance souligne l'importance des connaissances et des compétences du conseil d'administration. Toutefois une dimension semble ne pas avoir été suffisamment considérée par l'approche cognitive de la gouvernance d'entreprise: la participation des administrateurs à des réseaux sociaux comme outil d'acquisition de connaissances et de compétences. En effet, la collaboration des administrateurs ne se limite pas à une collaboration intraconseil. Elle dépasse les frontières du conseil d'administration pour s'étendre à la collaboration des administrateurs interconseils. Les administrateurs entretiennent des relations entre eux *via* leurs mandats au sein d'un ou plusieurs conseils d'administration. À partir de ces relations se constituent des réseaux de conseils d'administration partageant des administrateurs en commun, dont les propriétés structurales déterminent les flux de communication au sein des réseaux. L'appartenance des administrateurs à ces réseaux relationnels leur permet d'accéder à des informations clés sur les pratiques de gouvernance des autres conseils et leurs conséquences éventuelles (amélioration du système de gouvernance grâce à la création d'un comité d'audit, renforcement de la confiance des investisseurs grâce à l'application d'une politique de rémunération des dirigeants en fonction des performances économiques de l'entreprise, risque de réputation en cas de non évaluation du conseil d'administration).

Cette recherche propose de mobiliser l'analyse des réseaux sociaux afin de

mettre en évidence ces processus de collaboration qui s'étendent au-delà du conseil d'administration.

## 2. Les réseaux de conseils d'administration

Les travaux académiques ont longtemps considéré les réseaux de conseils d'administration comme un mécanisme de contrôle, avant de les envisager comme un mécanisme de transfert de ressources (Mizruchi, 1996; O'Hagan et Green, 2004).

### *Un mécanisme de contrôle*

Selon Borgatti et Foster (2003), les premiers travaux sont dominés par les perspectives de la dépendance des ressources et des classes sociales qui voient les liens entre les organisations *via* les membres des conseils d'administration comme, d'une part, des moyens de gérer les dépendances organisationnelles (Pfeffer, 1972; Pfeffer et Salancik, 1978) et, d'autre part, de maintenir une forme de pouvoir et de contrôle par l'élite sociale (Useem, 1979; Palmer, 1983). L'un des principaux objectifs de ces travaux est d'identifier les causes des liens entre organisations *via* les administrateurs (Pfeffer, 1972; Palmer, 1983; Zajac, 1998). Par ailleurs, certains travaux ont cherché à mobiliser les liens entre organisations *via* les administrateurs pour expliquer les similitudes des comportements organisationnels (Mizruchi, 1989).

Dans son étude sur l'échantillon du *Fortune 800*, Mariolis (1975) mesure la centralité des conseils d'administration au sein des réseaux de conseils d'administration, en partant du postulat que les acteurs centraux sont les plus puissants. L'hypothèse que Mariolis a testée concernait l'influence des banques sur le contrôle des entreprises. Le

chercheur montre que les principales banques commerciales ont leurs administrateurs dans de très nombreux conseils d'administration d'autres entreprises, et se retrouvent en position centrale au sein des réseaux de conseils d'administration.

### *Un mécanisme de transfert de ressources*

Des perspectives plus récentes ont traité les réseaux sous l'angle informationnel (Kogut, 2000) en particulier les réseaux de conseils d'administration : les liens entre organisations *via* les administrateurs qui y siègent sont des moyens pour les organisations de réduire les incertitudes et de partager des informations sur les pratiques d'entreprise acceptables et efficaces. De nombreuses recherches empiriques ont montré l'impact de ce type de réseaux sur l'adoption de nouvelles pratiques. En effet, des chercheurs ont mobilisé les réseaux de conseils d'administration pour expliquer la diffusion des « pilules empoisonnées »<sup>2</sup> (Davis, 1991), le comportement d'acquisition d'entreprise (Haunschild, 1993), l'adoption de structures organisationnelles (Palmer *et al.*, 1993), les primes de salaires des P-DG (Geletkanycz *et al.*, 2001), la formation des joint ventures (Gulati et Westphal, 1999) et, d'une manière plus générale, l'utilisation de stratégies d'imitation (Westphal *et al.*, 2001). En France, les chercheurs en gestion (Thiery-Dubuisson, 2002 ; Yeo *et al.*, 2003 ; Guieu et Meschi, 2008) se sont depuis peu intéressés aux réseaux de conseils d'administration sans toutefois mettre en évidence l'influence des réseaux de conseils d'administration sur l'adoption d'un ensemble de pratiques de gouvernance d'entreprise. Les variables à expliquer sont souvent la perfor-

mance de l'entreprise ou la création d'un comité d'audit (sans considération de sa composition, de son fonctionnement, des compétences de ses membres).

Ainsi, les réseaux de conseils d'administration peuvent être perçus comme des circuits d'information (complémentaires à des circuits plus formels tels que les médias, les associations professionnelles et autres types d'organisations). Les liens entre conseils d'administration, *via* des administrateurs communs, sont des canaux d'échanges d'information, des opportunités d'observer les pratiques et les modèles de gestion et de gouvernance des pairs, d'être les premiers témoins des conséquences de l'adoption de certaines pratiques (Gulati et Westphal, 1999).

Les réseaux de conseils d'administration sont un moyen de réduire l'incertitude liée à certaines prises de décisions des dirigeants grâce à l'obtention d'information perçue comme digne de confiance (Galaskiewicz, 1985). L'information en provenance de pairs est particulièrement influente compte tenu de sa provenance, à savoir d'une source fiable (Davis, 1991 ; Haunschild, 1993). Dans le cas des pratiques de gouvernance, les réseaux de conseils d'administration peuvent véhiculer des informations sur les pratiques elles-mêmes (création d'un comité, mise en place d'un système d'alerte, indexation de la rémunération des dirigeants sur la performance à long terme), sur la façon dont elles ont été adoptées par un conseil d'administration précis (personnes mobilisées, durée et coût de la mise en œuvre), mais aussi sur la manière dont elles sont perçues par les investisseurs (effets en termes d'image et de confiance).

2. Les « pilules empoisonnées » sont des mesures ayant pour but de contrer une offre publique d'achat hostile.

Ces informations peuvent sembler confidentielles compte tenu du fait qu'elles touchent au cœur du système de contrôle et d'audit de l'entreprise, à la politique de rémunération des dirigeants, et au fonctionnement des plus hautes instances de direction (conseil d'administration, assemblée générale). Les réseaux de conseils d'administration sont un canal privilégié de transfert de connaissances entre les conseils d'administration, et peuvent jouer le rôle de catalyseur (accélérateur) dans l'adoption d'une pratique de gouvernance d'entreprise. Selon Davis et Greve (1997), les changements de pratiques de gouvernance au sein d'un conseil d'administration peuvent s'expliquer par un processus d'adaptation aux pratiques observées dans d'autres conseils d'administration auxquels les administrateurs siègent également. Les auteurs comparent la propagation de deux innovations en gouvernance d'entreprise adoptées en réponse à la vague de prises de contrôle des années quatre-vingt : les pilules empoisonnées (qui se sont propagées rapidement par un processus de diffusion d'un conseil à l'autre) et les parachutes dorés (qui se sont lentement propagés par la proximité géographique). Mais ces pratiques sont controversées. Si pour certains, elles sont bénéfiques aux actionnaires, pour d'autres, elles sont nuisibles (Davis et Greve, 1997, p. 3). À titre d'exemple, les parachutes dorés viennent augmenter le prix d'acquisition d'une entreprise cible par le paiement d'importantes indemnités de départ aux dirigeants remerciés. Afin d'éviter d'inclure dans notre étude des biais, nous avons exclu ces pratiques controversées et retenues uniquement celles qualifiées de référence car intégrées dans des principes et codes internationaux.

Enfin, nous proposons de discuter des effets de deux formes de capital social : la cohésion du réseau, issue de réseaux denses et fermés (Coleman, 1988), et l'ouverture du réseau, issue de réseaux perméables, de grande taille, au sein desquels les acteurs sont faiblement interconnectés (théorie des trous structurels de Burt, 1992).

### **3. Le capital social : cohésion entre les acteurs *versus* ouverture du réseau social**

Le capital social se définit comme les ressources encastrées dans une structure sociale, lesquelles sont accessibles et/ou mobilisables pour des actions délibérées (Lin, 2001).

#### *Les effets de la cohésion entre les acteurs du réseau social*

Selon Coleman (1988) un réseau fermé et densément interconnecté produit des normes, des valeurs communes, et permet un fort degré de confiance, de réciprocité et d'entraide entre les acteurs du réseau social. En effet, pour cet auteur, un réseau dense et cohésif (forte cohésion) constitue un groupe d'acteurs forts et solidaires, et procure donc des avantages en interne qui se traduisent en termes de confiance, de coopération, et de partage d'information.

Les célèbres travaux de Coleman, Katz et Menzel (1966) sur la diffusion d'un nouveau médicament montrent que l'adoption du médicament est une réaction en chaîne (*snowball process*), dans une communauté de médecins, au sein de laquelle circulent de nombreuses ressources (information, influence, etc.). Les travaux de Coleman *et al.* (1966) portent précisément sur l'importance des interactions des médecins avec leurs collègues lors de l'apparition d'un

nouveau médicament. La proximité entre les médecins va leur permettre de développer une interprétation similaire de la situation et de partager la même vision. Plus précisément, la plus ou moins grande centralité des médecins au sein de leurs réseaux constitue le facteur explicatif du processus de diffusion de l'innovation médicale. Comme certains médecins sont plus ou moins centraux, ils ont plus ou moins de visibilité que d'autres médecins sur l'innovation médicale, et ainsi plus ou moins d'influence que d'autres sur l'action de leurs confrères (Dubois, 2007). L'interdépendance des médecins, caractérisée par leur centralité au sein de réseaux relationnels entre confrères, influence leurs comportements (en particulier leurs prescriptions médicales).

Selon Coleman (1988), la source du capital social est la cohésion entre les acteurs d'un réseau social, c'est-à-dire que les acteurs sont fortement connectés entre eux. Cette propriété de la structure sociale favorise les mécanismes de sanction entre les acteurs, fournit des canaux de diffusion de l'information, et produit des normes sur le comportement « à adopter » (ce qui permet de résoudre de nombreux problèmes d'action). La vision de Coleman sur le capital social issu des réseaux fermés et fortement interconnectés pourrait s'appliquer aux réseaux de chaque conseil d'administration. En effet, la forte proximité relationnelle entre les conseils d'administration pourrait générer un langage commun, des objectifs et des intérêts mutuels, de la confiance, de la solidarité, une meilleure visibilité. Toutes ces ressources (ou moyens d'action) issues des réseaux denses et clos (réseaux aux frontières bien délimitées) permettraient d'améliorer le partage des connaissances entre les

conseils d'administration sur les pratiques de gouvernance d'entreprise, et auraient sans doute un impact positif sur le processus d'adoption de ces pratiques.

### ***Les effets de la richesse en trous structuraux***

Toutefois, selon Burt (1992), fondateur de la théorie des trous structuraux, le capital social se construit au sein de réseaux relationnels diversifiés, ouverts et riches en trous structuraux. Un trou structural est un vide entre deux acteurs, une absence de relation, ce qui réduit l'interconnexion du réseau. Pour cet auteur, les avantages à se positionner en intermédiaire (*broker*) entre deux acteurs non connectés sont multiples : accès plus rapide à l'information, accès à une information de meilleure qualité (du fait de sa non redondance), contrôle sur la diffusion de l'information (choix du moment pour la diffuser, choix des personnes à qui l'information peut être diffusée).

Des travaux ont montré que la faible densité entre les acteurs et l'ouverture d'un réseau avaient une influence positive sur l'adoption d'innovations (McEvily et Zaheer, 1999; Galunic, 2001). Florida *et al.* (2002) montrent que les régions des États-Unis les moins innovantes sont celles où les liens sociaux sont les plus forts. En effet, les liens faibles, contrairement aux liens forts, facilitent l'échange d'information avec de nouveaux arrivants aux idées différentes, favorables au développement des innovations.

La théorie des trous structuraux de Burt rejoint les travaux de Granovetter (1973) sur la force des liens faibles, et les travaux de Freeman (1977) sur la centralité d'intermédiation. Les trous dans le réseau social créent des opportunités d'avantage compétitif pour les acteurs qui viennent combler



ces « vides », et se situent ainsi au milieu des flux d'information entre les autres acteurs du réseau (ce qui leur confère de fait un contrôle accru sur les actions des autres acteurs du réseau). Par définition les trous structuraux séparent les sources d'information non redondantes.

Dans leurs réseaux sociaux, les acteurs sont placés face à la même structure d'opportunités (ressources disponibles au sein du réseau social). Cependant, en fonction de leur position au sein de la structure, ils ne bénéficient pas des mêmes avantages. Certaines positions dans le réseau social sont plus profitables que d'autres. Burt (1992) insiste sur l'avantage d'être un « trou structural », et de jouer ainsi le rôle de pont entre des sous-groupes d'individus très cohésifs. Ces acteurs-ponts tirent de leur position dans le réseau des bénéfices en termes d'information et de contrôle. Ils agissent en entrepreneur c'est-à-dire « une personne qui génère du profit à être entre les autres » (Burt, 1992, p. 791).

D'un point de vue théorique, la diversité des ressources encadrées au sein des réseaux de conseils d'administration, accessibles et mobilisables par les administrateurs, a une relation positive avec l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise. En effet, au sein de ces réseaux riches en trous structuraux, les ressources mobilisables par le conseil d'administration seraient plus hétérogènes (information moins redondante notamment), et pourraient être une explication à l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise. Ainsi, cette étude propose de vérifier si le fait qu'un conseil d'administration tisse des liens (*via* des administrateurs en commun) avec de nombreux conseils d'administration non connectés entre eux lui per-

met d'accéder plus rapidement à des ressources informationnelles précieuses et variées sur les pratiques de gouvernance de référence (sur leur mise en œuvre, sur l'efficacité de ces pratiques...), et en favorise ainsi l'adoption.

Ceci nous conduit à envisager l'ouverture du réseau de chaque conseil d'administration comme facteur explicatif de l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise et à proposer l'hypothèse suivante.

**Hypothèse.** L'ouverture du réseau de chaque conseil d'administration a une relation positive avec l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise.

## II – MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

### 1. Échantillon et données

Le test de cette hypothèse a été rendu possible par une étude quantitative sur un échantillon de 78 conseils d'administration. Grâce à un partenariat de recherche avec l'agence de notation Vigeo, nous avons accédé à l'évaluation des pratiques de gouvernance des entreprises appartenant au Dow Jones Stoxx 600. Notre échantillon est constitué des 78 entreprises françaises pour lesquelles les données sur les pratiques de gouvernance d'entreprise pour le cycle de notation de la période 2006-2007 étaient disponibles dans la base de données Vigeo. Le référentiel opposable en gouvernance d'entreprise, retenu par Vigeo, est celui des principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE (complété dans une certaine mesure par d'autres codes internationaux et des recommandations nationales).

Pour parvenir à évaluer l'influence des réseaux de conseils d'administration sur l'adoption des pratiques de gouvernance

d'entreprise, un décalage de trois années a été observé entre les données mesurant le capital social et les données sur les pratiques de gouvernance d'entreprise (cycle d'évaluation 2006-2007).

Parallèlement, nous avons collecté les variables indépendantes à partir de la base de données Dafsalien. Nous avons constitué notre propre base de données avec les noms et les prénoms de tous les membres des conseils d'administration des 78 entreprises de notre échantillon. Cette base de données représente un nombre total de 1237 mandats, assurés par 991 administrateurs. Afin d'éviter de confondre des homonymes, nous avons également collecté les dates de naissance des administrateurs à partir du *Who's Who* et du *Guide des États Majors de l'AGEFI*.

## 2. Mesure des variables

### *La variable indépendante*

L'ouverture du réseau des acteurs peut être appréhendée par la notion de contrainte structurale développée par Burt (1992, p. 54-55). Cet indice de contrainte évalue dans quelle mesure les investissements relationnels d'un acteur  $i$  dans sa relation avec un acteur  $j$ , impliquent directement  $j$  ou bien impliquent indirectement un ensemble d'autres acteurs  $q$ , tel que défini par l'équation suivante :

$$C_{ij} = \left( P_{ij} + \sum_q P_{iq} P_{qj} \right)^2$$

avec  $q \neq i, j$ .

$P_{ij}$  correspond à l'investissement relationnel d'un acteur  $i$  dans sa relation avec un acteur  $j$ .  $P_{iq}P_{qj}$  correspond à l'investissement relationnel d'un acteur  $i$  dans sa relation avec un acteur  $j$  via tous les acteurs  $q$ .

La contrainte du réseau  $C$  correspond à la somme des  $C_{ij}$  :

$$C = \sum_i C_{ij}$$

D'une manière générale, un réseau social est d'autant plus contraignant que le nombre de relations est limité (taille du réseau faible), que ces relations sont denses (forte densité) et qu'elles sont concentrées autour d'un acteur (hiérarchie élevée).

Dans cette recherche, la valeur de la contrainte structurale des réseaux de chaque conseil d'administration a été calculée à l'aide du logiciel Ucinet (Borgatti *et al.*, 2002).

### *La variable dépendante*

L'adoption des différentes pratiques de gouvernance est mesurée par le score global de gouvernance (Gscore) de l'agence de notation Vigeo. Ce score mesure le degré d'adoption de vingt-neuf pratiques de gouvernance d'entreprise en fonction de quatre catégories de pratiques de gouvernance d'entreprise : celles relatives au conseil d'administration (par exemple, l'existence et l'indépendance du comité des nominations, l'indépendance du président du conseil, la dissociation des fonctions, la régularité des réunions et la participation des administrateurs, l'évaluation du fonctionnement du conseil, etc.), celles relatives aux mécanismes d'audit et de contrôle (par exemple, l'existence et l'indépendance du comité d'audit, le rôle du comité d'audit dans la supervision du contrôle interne et externe, l'indépendance des auditeurs externes de l'entreprise), celles relatives aux droits des actionnaires (par exemple, l'existence de restrictions de droits de vote, l'existence de mécanismes anti OPA, la

possibilité de vote à distance, l'information sur les résultats des votes de la dernière AGO, etc.), et enfin les pratiques de gouvernance d'entreprise relatives à la rémunération des dirigeants (par exemple, l'existence et l'indépendance du comité des rémunérations, la publication des rémunérations individuelles des dirigeants, la relation entre les plans d'incitation et la performance économique de l'entreprise, les indemnités de licenciement des dirigeants, les résultats des votes à l'AGO concernant les rémunérations des dirigeants, etc.).

Le score global en gouvernance d'entreprise (Gscore) correspond à l'agrégation des scores des quatre catégories de pratiques. Chaque score est le résultat d'un calcul fondé sur l'analyse détaillée des rapports annuels des entreprises et d'autres documents de l'entreprise (sites internet, questionnaires, etc.). Ainsi, à partir des informations qualitatives disponibles, les analystes de Vigeo attribuent des notes aux entreprises (processus de quantification). Chaque score peut varier de 0 à 100, du score le plus faible 0 au score le plus élevé 100.

#### *Les variables de contrôle*

Trois variables de contrôle ont été intégrées au modèle : la taille de l'entreprise, la structure de l'actionnariat et la taille du conseil d'administration. La taille de l'entreprise a été mesurée par le chiffre d'affaires de l'entreprise (collecté à partir de la base de données InFinancials). La structure de l'actionnariat a été mesurée par l'indicateur d'indépendance BvD de la base de données Amadeus. Cet indicateur permet de mesurer le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses actionnaires, à partir du pourcentage de détention du capital. La troisième variable correspond au nombre de

membres au sein des conseils d'administration afin de contrôler l'effet potentiel de la taille du conseil sur l'adoption des pratiques de gouvernance. Cette variable est fréquemment étudiée comme un facteur explicatif du fonctionnement du conseil d'administration (Forbes et Miliken, 1999). Les conseils d'administration de grande taille disposeraient probablement de plus de connaissances et de compétences, ce qui pourrait avoir un effet positif sur l'adoption des pratiques de gouvernance. Cependant, les nombreuses perspectives, que ces conseils rassemblent, peuvent accroître les conflits cognitifs. La difficulté à coordonner les contributions de nombreux membres a tendance à rendre difficile l'exploitation efficace de leurs connaissances et de leurs compétences.

### III – RÉSULTATS ET DISCUSSION

La régression simple réalisée, montre dans un premier temps, qu'il existe une relation entre les variables dépendantes et indépendantes, et met en évidence des effets individuels significatifs de la contrainte structurale du réseau de chaque conseil d'administration sur l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise (cf. tableau 1).

Le bêta est négatif (- 0,369) parce que l'ouverture a été mesurée par la contrainte structurale (cf. tableau 2). Autrement dit une contrainte structurale élevée traduisant une ouverture du réseau faible contribue négativement à l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise.

Par ailleurs, la régression multiple de l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise sur la contrainte structurale du réseau de chaque conseil d'administration, la taille du conseil d'administration, la structure de l'actionnariat et la taille de

**Tableau 1** – Résultats du modèle linéaire entre l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise et la contrainte structurale du réseau de chaque CA  
(Variables indépendantes: constante, contrainte structurale)

Variable dépendante	Régression			
	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.
Adoption des pratiques de gouvernance Gscore	0,369	0,136	11,968	0,001

**Tableau 2** – Coefficients de la régression de l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise sur la contrainte structurale  
(Variable dépendante: adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise Gscore)

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constante	44,539	1,773		25,127	0,000
Contrainte structurale	-14,334	4,143	-0,369***	-3,460	0,001

\*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05.

l'entreprise montre que ces trois variables de contrôle ne sont pas associées de manière significative à l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise (cf. tableau 3).

Ainsi, l'hypothèse selon laquelle l'ouverture du réseau de chaque conseil d'administration a une relation positive avec l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise est corroborée par nos résultats.

Le principal apport théorique de cette recherche est de contribuer à préciser l'influence de l'ouverture des réseaux de conseils d'administration. Les recherches menées jusqu'à présent sur les relations entre les propriétés structurales des réseaux de conseils d'administration et l'adoption des pratiques de gouvernance considéraient

principalement l'influence de la cohésion entre les acteurs. Cette recherche souligne également l'intérêt de la prise en compte des trous structuraux de ces réseaux, autrement dit la non-redondance de l'information disponible.

Par ailleurs, la nature multidimensionnelle de la mesure du concept de gouvernance d'entreprise (vingt-neuf pratiques de quatre catégories différentes et plusieurs degrés d'adoption pour chacune des pratiques) permet une meilleure comparabilité des pratiques adoptées par chaque entreprise de notre échantillon. Entre la simple création d'un comité d'audit mentionnée dans le rapport annuel et le fonctionnement réel de ce comité (nombre de membres, fréquence et durée des réunions, indépendance des

**Tableau 3** – Coefficients de la régression de l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise sur la contrainte structurale, la taille du conseil, la structure de l'actionnariat et la taille de l'entreprise  
(Variable dépendante: adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise Gscore)

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	VIF
	B	Std. Error	Beta			
Constante	45,105	5,425		8,315	0,000	
Contrainte structurale	-13,171	5,352	-0,339*	-2,461	0,016	1,619
Taille du conseil	-3,619E-02	0,253	-0,020	-0,143	0,886	1,581
Structure de l'actionnariat	-0,498	0,969	-0,057	-0,514	0,609	1,051
Taille de l'entreprise	2,833E-08	0,000	0,085	0,719	0,475	1,202

\*\*\* p < 0,001 ; \*\* p < 0,01, \* p < 0,05.

membres, rôle de supervision des auditeurs externes, etc.), les différences de degré d'adoption de cette pratique peuvent être considérables d'un conseil d'administration à un autre. Ainsi grâce à l'évaluation de l'adoption des pratiques de gouvernance en fonction de plusieurs degrés, notre recherche permet davantage de précision et de comparabilité.

La principale contribution managériale est de révéler que le système de gouvernance adopté par une entreprise dépend de la variété des ressources (informationnelles notamment) du conseil d'administration. La mise en évidence d'une contribution significative de la diversité relationnelle du conseil d'administration à l'adoption des pratiques de gouvernance de référence offre aux administrateurs et aux dirigeants un critère de composition de leur conseil. La sélection des administrateurs devrait passer par la prise en compte de critère de diversité des profils en fonction du capital social des administrateurs. Il s'agit d'ouvrir les

conseils à des administrateurs ayant la possibilité d'accéder à des ressources informationnelles variées. En effet, cette recherche traite indirectement de l'enjeu de la composition du conseil d'administration, qui touche la question du recrutement des administrateurs et de l'ouverture à des viviers riches en diversité de connaissances et de compétences. Cette réflexion concerne les moyens de parvenir à composer le conseil d'administration avec des administrateurs aux origines personnelles et aux parcours professionnels différents.

Afin d'enrichir nos résultats, nous envisageons de poursuivre nos recherches en palliant plusieurs limites. Tout d'abord, notre vision structurelle de la notion de capital social gagnerait à être analysée en dynamique. En effet, « les réseaux sociaux, qui représentent des systèmes d'échanges et d'interdépendances, sont (donc) dynamiques par nature » (Lazega *et al.*, 2008). Or les données n'ont été collectées que pour une seule année et sont donc une photogra-

phie des réseaux de conseils d'administration en 2003. Il serait pertinent de comprendre l'évolution de ces réseaux, comment ils se sont construits dans le temps, quelle est leur genèse, comment ils se développent ou se dégradent, quel est l'impact de la mobilité des administrateurs sur le stock de capital social présent dans le réseau. Cette dimension dynamique ne peut être prise en compte que grâce à des méthodologies longitudinales. Dans de futures recherches, il serait intéressant de suivre l'évolution des liens entre les conseils d'administration pour comprendre l'évolution des pratiques de gouvernance que les entreprises adoptent.

Nous envisageons également d'intégrer au modèle d'autres variables permettant de mesurer les facteurs de contingence interne à l'entreprise. À titre d'exemple, au lieu de mesurer la structure de l'actionnariat par le degré d'indépendance vis-à-vis des actionnaires, il serait judicieux de préciser le type d'actionnariat (salarié, familial, institutionnel, industriel, étatique, etc.). En effet, l'adoption des pratiques de gouvernance d'entreprise pourrait être influencée par le fait que les principaux actionnaires soient des investisseurs institutionnels (fonds de retraite, caisses de pension, SICAV, etc.), des salariés, des représentants de l'État, ou des membres de la famille du fondateur de

l'entreprise. Par ailleurs, nous envisageons d'enrichir notre étude de facteurs explicatifs contextuels qui nous aideront dans notre interprétation, tels que les effets de la globalisation, l'évolution du système légal français en matière de gouvernance d'entreprise et du droit des actionnaires, l'évolution du système politique, le rôle des banques *versus* le rôle actuel des marchés financiers dans le financement des entreprises, ainsi que le rôle de l'État et les effets des vagues de privatisation sur l'évolution des systèmes de gouvernance des entreprises.

Compléter l'analyse structurale par une analyse du contenu des relations permettrait de mieux connaître les ressources qui circulent dans les réseaux de conseils d'administration. L'analyse du contenu des relations permettrait de comprendre quelles sont les connaissances déterminantes dans l'adoption des pratiques, quelles sont les autres ressources qui entrent en jeu (confiance, influence, etc.), de préciser les dynamiques d'apprentissage et d'acquisition de compétences dans le domaine de la gouvernance par les administrateurs, de détailler le processus d'adoption, en particulier d'enrichir notre compréhension du phénomène de traduction qui s'opère au cours de l'adoption des pratiques (comprendre comment les administrateurs identifient et traduisent une pratique).

#### BIBLIOGRAPHIE

- Borgatti S., Everett M., Freeman L., *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*, Harvard, Analytic Technologies, 2002.
- Borgatti S., Foster P., "The network paradigm in organizational research: A review and typology", *Journal of Management*, vol. 29, n° 6, 2003, p. 991-1013.
- Burt R., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1992.

- Charreaux G., Wirtz P., *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*, Economica, 2006
- Charreaux G., Wirtz P., « Discipline ou compétence? L'apport des perspectives cognitives et comportementales à la compréhension des mécanismes de gouvernance », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n° 1, 2007, p. 211-215.
- Coleman J., "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, vol. 94, supplement, 1988, p. S95-S120.
- Coleman J., Katz E., Menzel H., *Medical innovation. A diffusion study*, Indianapolis, Bobbs-Merill, 1966.
- Davis G., "Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, 1991, p. 583-613.
- Davis G., Greve H., "Corporate Elite Networks and Governance Changes in the 1980s", *American Journal of Sociology*, vol. 103, n° 1, 1997, p. 1-37.
- Dubois M., « La construction métaphorique du collectif: dimensions implicites du prêt-à-penser constructiviste et théorie de l'acteur-réseau », *L'Année sociologique*, vol. 57, n° 1, 2007, p. 127-150.
- Florida R., Cusbing R., Gates G., "When Social Capital Stifles Innovation", *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 8, 2002, p. 20.
- Forbes D., Milliken F., "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision Making Groups", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 3, 1999, p. 489-505.
- Freeman L., "A set of measures of centrality based on betweenness", *Sociometry*, vol. 40, n° 6, 1977, p. 35-41.
- Galaskiewicz J., "Interorganizational Relations", *Annual Review of Sociology*, vol. 11, 1985, p. 281-304.
- Galunic C., "Managerial innovation and exchange: second-order social capital and the benefits of the boss", *EGOS Conference*, Lyon, 2001.
- Geletkanycz M., Boyd B., Finkelstein S., "The Strategic Value of CEO External Directorate Networks: Implications For CEO Compensation", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 9, 2001, p. 889-898.
- Granovetter M., "Economic action and social structures: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, p. 481-510.
- Granovetter M., "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, 1973, p. 1360-1380.
- Granovetter M., Swedberg R., *The Sociology of Economic Life*, Boulder Co, Westview Press, 1992.
- Guieu G., Meschi P.-X., « Conseils d'administration et réseaux d'administrateurs en Europe », *Revue française de gestion*, n° 185, 2008, p. 21-45.
- Gulati R., "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 4, 1995, p. 619-652.

- Gulati R., Gargiulo M., "Where Do Interorganizational Networks Come From?", *American Journal of Sociology*, vol. 104, n° 5, 1999, p. 1439-1493.
- Gulati R., Westphal J., "Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 3, 1999, p. 473-506.
- Haunschild P., "Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, 1993, p. 564-592.
- Huault I., « Embeddedness et théorie de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter », *Annales des Mines, série Gérer & Comprendre*, juin 1998, p. 73-86.
- Huber G., "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, p. 88-115.
- Kogut B., "The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, 2000, p. 405-425.
- Lazega E., Mounier L. et Snijders T., « Présentation », *Revue française de sociologie*, vol. 49, 2008, p. 463-465.
- Lin N., *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 2001
- Mariolis P., "Interlocking directorates and control of corporations: the theory of bank control", *Social Science Quarterly*, vol. 56, n° 3, 1975, p. 425-439.
- McEvily B., Zaheer A., "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 12, 1999, p. 1133-1156.
- Mizruchi M., "Similarity of political behavior among large American corporations", *American Journal of Sociology*, vol. 95, n° 2, 1989, p. 401-424.
- Mizruchi M., "What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates", *Annual Review of Sociology*, vol. 22, 1996, p. 271-298.
- O'Hagan S., Green M., "Corporate knowledge transfer via interlocking directorates: a network analysis approach", *Geoforum*, vol. 35, n° 1, 2004, p. 127-139.
- Palmer D., "Broken Ties: Interlocking Directorates and Intercorporate Coordination", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 1, 1983, p. 40-55.
- Palmer D., Jennings D., Zhou X., "Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporations: Institutional, political and economic accounts", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 1, 1993, p. 100-131.
- Pfeffer J., "Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 2, 1972, p. 218-228.
- Pfeffer J., Salancik G., *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York, 1978.
- Polanyi K., *La Grande Transformation*, Paris, Gallimard, 1944, (1983) pour l'édition française.
- Thiery-Dubuisson S., « Exigences actionnariales et réseaux d'administrateurs : à quoi répond la mise en place des comités d'audit en France ? », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 8, vol. 1, mai 2002, p. 129-150.



- Useem M., "The Social Organization of the American Business Elite and Participation of Corporation Directors in the Governance of American Institutions", *American Sociological Review*, vol. 44, n° 4, 1979, p. 553-572.
- Westphal J., Seidel M.-D., Stewart K., "Second-order imitation: Uncovering latent effects of board network ties", *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n° 4, 2001, p. 717-747.
- Yeo H.-J., Pochet C., Alcouffe A., "CEO Reciprocal Interlocks in French Corporations", *Journal of Management and Governance*, vol. 7, n° 1, 2003, p. 87-108.
- Zajac E., "Interlocking directorates as an interorganizational strategy: A test of critical assumptions", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 2, 1998, p. 428-438.

