

L'implication du conseil d'administration dans le processus stratégique des entreprises : le particularisme français
Board-Of-Directors' Involvement in the Strategic Process: The French Particularism
La incidencia del consejo de administración en el proceso estratégico de las empresas: las particularidades del caso francés

Houda Ghaya and Gilles Lambert

Volume 20, Number 4, Summer 2016

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1051682ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1051682ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Ghaya, H. & Lambert, G. (2016). L'implication du conseil d'administration dans le processus stratégique des entreprises : le particularisme français. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20(4), 176–187. <https://doi.org/10.7202/1051682ar>

Article abstract

The objective of this paper is to study the Board-of-Directors' involvement in the strategic process to better understand its impact on corporate performance. How should it invest to not harm the company development? In mobilizing an integrating framework of agency theory and cognitive perspective, we conduct an empirical study on a sample of French listed companies. If our results highlight a positive impact in the strategic initiation phase, a strong involvement of the Board-of-Directors in the implementation and control activities seems rather be counterproductive.



L'implication du conseil d'administration dans le processus stratégique des entreprises : le particularisme français.

Board-Of-Directors' Involvement in the Strategic Process: The French Particularism

La incidencia del consejo de administración en el proceso estratégico de las empresas: las particularidades del caso francés.

HOUDA GHAYA

Université Paris 13, CEPN – UMR 7234 du CNRS

GILLES LAMBERT

EM Strasbourg Business School, EA 7308 HuManiS

RÉSUMÉ

L'objectif de ce papier est d'étudier l'implication du Conseil d'Administration (CA) dans le processus stratégique afin de mieux comprendre son influence sur la performance de l'entreprise. Jusqu'où celui-ci doit-il s'investir pour ne pas nuire au développement de l'entreprise? En mobilisant un cadre intégrateur de la théorie de l'agence et la perspective cognitive, nous menons une étude empirique sur un échantillon d'entreprises françaises cotées. Si nos résultats mettent en exergue un impact positif dans la phase d'initiation stratégique, une forte implication du CA dans les activités de mise en œuvre et de contrôle semble au contraire être contreproductive.

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

ABSTRACT

The objective of this paper is to study the Board-of-Directors' involvement in the strategic process to better understand its impact on corporate performance. How should it invest to not harm the company development? In mobilizing an integrating framework of agency theory and cognitive perspective, we conduct an empirical study on a sample of French listed companies. If our results highlight a positive impact in the strategic initiation phase, a strong involvement of the Board-of-Directors in the implementation and control activities seems rather be counterproductive.

Keywords: Board-of-directors; strategic process; corporate performance; agency theory; cognitive perspective.

RESUMEN

El objetivo principal de este artículo es estudiar la participación del Consejo de Administración (CA) en el proceso estratégico, para así comprender mejor su influencia sobre la rentabilidad de la empresa. ¿Qué tanto debe invertir la empresa para no perjudicar su desarrollo? Partiendo de un marco integrador de la teoría de la agencia y de la perspectiva cognitiva, se lleva a cabo un estudio empírico sobre una muestra de empresas francesas cotizadas en bolsa. Nuestros resultados ponen de relieve un impacto positivo en la fase de iniciación estratégica; sin embargo, un involucramiento del CA en las actividades de ejecución y control parece ser, por el contrario, contraproducente.

Palabras clave: El Consejo de Administración; el proceso estratégico, el desempeño de la empresa; la teoría de la agencia; la perspectiva cognitiva de la gobernanza corporativa.

Dans les recherches sur le sujet du Conseil d'Administration (CA), une littérature abondante s'est intéressée à l'étude du lien systématique entre la composition du CA et la performance financière des entreprises (Pugliese *et al.*, 2009; Minichilli *et al.*, 2009; Napoli, 2012; Nekhili et Gatfaoui, 2012). Les résultats de ces études sont souvent mitigés et peu concluants (Charreaux, 2000; Heracleous, 2001; Pye et Camm, 2003; Ravasi et Zattoni, 2006). Certains auteurs, à l'instar de Pettigrew (1992), expliquent que ce lien ne peut fournir une explication du processus et des mécanismes qui lient vraisemblablement les *inputs* aux *outputs* (Schilpzand et Martins, 2010). Dans le but de faire progresser nos connaissances sur le sujet, nous nous sommes intéressés à mieux comprendre comment le CA agit dans le développement de la stratégie (Pettigrew, 1992, p. 171; Forbes et Milliken, 1999, p. 489) et par conséquent sur la performance de l'entreprise.

Les travaux sur l'implication du CA dans les processus de formulation, d'implémentation ou de contrôle stratégique restent rares (Roberts *et al.*, 2005; Karoui, 2009; Pugliese *et al.*, 2009; Zhang, 2010). Sur le plan des relations de causalité, bon nombre de chercheurs estiment que les études sur ce phénomène manquent encore d'explications et de modèles conceptuels satisfaisants (Pye et Camm, 2003; Huse, 2005 et 2007). Un nouveau concept émerge donc de la littérature empirique (Pugliese *et al.*, 2009), et fait apparaître la nécessité de présenter des études approfondies de terrain sur l'implication du CA afin d'enrichir la compréhension de ce phénomène. Notre contribution s'inscrit dans cet objectif. Elle devrait permettre de mieux cerner l'impact du CA sur la performance de l'entreprise.

La multiplicité des réformes et publications des codes de bonne conduite, l'évolution du cadre juridique et institutionnel,

ainsi que la rareté des travaux empiriques, rendent le contexte français extrêmement intéressant pour effectuer une telle étude. En effet, l'étude du capitalisme français présente un intérêt particulier en ce sens qu'il a été, au cours de son évolution, le théâtre privilégié de réformes sensées en améliorer son fonctionnement. Notre travail consiste à comprendre dans quelle mesure cette instance de gouvernance hautement stratégique que représente le CA pour l'entreprise aurait intérêt à se transformer en redéfinissant le rôle des actionnaires, administrateurs et managers. Pour y parvenir, il nous faut montrer en quoi ces éléments de gouvernance, reflet de l'évolution sociale de nos sociétés, constituent un facteur de performance pour nos entreprises.

Nous avons réalisé, pour ce faire, une étude empirique par questionnaire de recherche adressé aux administrateurs et dirigeants des entreprises du SBF 250 ayant un CA. L'échantillon regroupe 56 observations, soit un taux de réponse de 27,6 %. Les résultats montrent que l'efficacité des interventions du CA dans le processus stratégique n'est pas homogène. En effet, l'implication des administrateurs dans l'étape d'initiation stratégique représente souvent une source de création de valeur, tandis que leur implication dans les étapes de mise en œuvre et de contrôle semble avoir un effet plutôt contreproductif.

Le papier est structuré en trois parties. La première présente le cadre théorique et l'hypothèse de recherche. La seconde présente l'étude empirique, nos résultats de recherche étant discutés dans la dernière partie.

Cadre théorique et hypothèse de recherche

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

CADRE THÉORIQUE : DEUX APPROCHES THÉORIQUES DU RÔLE DU CA

Du point de vue théorique, les limites de l'approche dominante de la gouvernance, particulièrement la théorie de l'agence (Fama et Jensen, 1983), et la contradiction des résultats à propos du lien entre les bonnes pratiques de la gouvernance et la performance des entreprises ont poussé plusieurs chercheurs à mobiliser des modèles théoriques alternatifs à l'instar de la perspective cognitive (Rindova, 1999; Wirtz, 2011). En effet, nous assistons ces dix dernières années à l'émergence d'un courant de littérature propre au phénomène de l'implication du CA dans la stratégie d'entreprise.

La théorie de l'agence présente la stratégie comme un processus en quatre étapes : initiation, ratification, mise en œuvre et surveillance (Fama et Jensen, 1983, p. 303). Tandis que les dirigeants sont entièrement responsables de l'établissement et la mise en œuvre des décisions stratégiques, le rôle du CA

se limite à la ratification des décisions et à la surveillance des dirigeants. Le modèle suggère la séparation entre la fonction de gestion des décisions (*décision management*) et celle de contrôle des décisions (*décision control*) et de les confier à des acteurs différents afin de maximiser la réduction des coûts d'agence et de protéger les intérêts des actionnaires (Stiles et Taylor, 2001). Ainsi, les dirigeants prennent la responsabilité de gestion des décisions et le CA prend celle de contrôle des décisions. En effet, la séparation des fonctions pourrait agir comme un frein à l'opportunisme des dirigeants et donc comme un outil de maximisation de la valeur créée (Wirtz, 2008). Malgré la dominance de ce modèle dans les recherches en gouvernance des entreprises depuis plusieurs années, il présente certaines limites dans l'explication du fonctionnement du CA. Par exemple, il ne reconnaît pas la contribution du CA dans l'initiation et la formulation des décisions stratégiques. Il ignore l'influence du dynamisme du conseil sur la qualité du processus décisionnel et réduit sa composition en ses caractéristiques démographiques.

La perspective cognitive s'intéresse, quant à elle, à la dimension stratégique de la création de valeur, particulièrement au rôle du CA dans la création de nouvelles opportunités de développement (Wirtz, 2008). Pour ce courant qui a pris de plus en plus d'ampleur dans les recherches sur ce thème, l'entreprise est considérée comme un répertoire des compétences clés (Rouby, 2008). L'analyse de la valeur créée devrait être comprise non seulement en termes de coûts d'agence mais également en termes d'apprentissage organisationnel et de développement des nouvelles opportunités. Dans ce cadre, le CA s'apparente donc à un organe dont le rôle cognitif s'avère crucial dans l'établissement des choix stratégiques (Rindova, 1999; McNulty et Pettigrew, 1999; Forbes et Milliken, 1999). Le CA peut, en effet, soutenir l'imagination du management, stimuler la créativité et le processus d'innovation. Il contribue à la recherche de nouvelles opportunités et alternatives stratégiques (Andrews, 1980). La collaboration mutuelle entre les administrateurs et le Directeur Général dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie est très importante pour assurer une contribution stratégique efficace du CA (Zahra, 1990; Sciascia *et al.*, 2013). Une telle implication permettrait d'avoir des dirigeants plus efficaces, d'aider à développer de meilleures stratégies et, par conséquent, de réaliser des niveaux plus élevés de performance de long terme (Pye et Pettigrew, 2005; Zhang, 2010; Wirtz, 2011; Bammens *et al.*, 2011).

Malgré la divergence des deux approches théoriques, il est important de noter leur complémentarité dans l'interprétation de la contribution du CA au processus stratégique. Tandis que la théorie de l'agence accorde au CA exclusivement le rôle de contrôle des décisions (ratification et surveillance), la perspective cognitive met en exergue la contribution du CA dans l'initiation stratégique. De plus, l'approche contractuelle insiste sur le rôle de compétences pour une contribution efficace des acteurs décisionnels à la création de valeur, sans expliquer l'origine de ces compétences génératrices de valeur. Les partisans de la perspective cognitive s'intéressent plutôt à expliquer le rôle joué par les connaissances et les phénomènes d'apprentissage individuels et collectifs dans la création de valeur. Dans une logique partenariale élargie, toute entreprise a intérêt à reconnaître que maximiser sa fonction de valeur nécessite l'identification d'un équilibre au niveau de satisfaction des intérêts

respectifs de ses parties prenantes (Jensen, 2001; Wirtz, 2008). Afin d'assurer une meilleure performance à long terme, la maximisation de la fonction de valeur prend donc en compte non seulement les considérations disciplinaires mais également des dimensions cognitives.

LITTÉRATURE SUR L'IMPLICATION STRATÉGIQUE DU CA ET HYPOTHÈSE DE RECHERCHE

La notion d'implication est largement étudiée dans différentes disciplines de recherche telles que la gestion des ressources humaines, le marketing et la psychologie sociale. Sa définition suscite un débat académique important en sciences de gestion depuis plusieurs années. Le mot « implication » est utilisé pour désigner la motivation, l'engagement ou encore la participation active au travail (François-Philip Boisserolles, 2005).

En gouvernance d'entreprise, son utilisation est assez récente et limitée (Pugliese *et al.*, 2009). Dans les recherches sur le CA, l'implication est étroitement liée au processus stratégique et ne peut pas être analysée d'une manière séparée (Pettigrew, 1992; Rindova, 1999; McNulty et Pettigrew, 1999). En effet, Rindova souligne qu'elle représente le « comment » (*how*), et le processus stratégique le « quoi » (*what*). Il s'agit d'un processus cognitif qui indique la participation formelle et informelle, individuelle et collective des administrateurs dans un ensemble d'activités relevant de leur responsabilité de service, d'aide stratégique et de contrôle, durant le processus stratégique (Huse 2007; Pugliese *et al.*, 2009; Ghaya, 2013). Ainsi, certains auteurs proposent un ensemble de formes d'implication stratégique du CA. Par exemple, Demb et Neubauer (1992) distinguent entre trois formes : le « *Watchdog* » (ou CA gardien : implication prononcée dans les étapes de contrôle et d'évaluation), le « *Trustee* » (ou CA consensuel : participation dans le renforcement des activités de l'entreprise) et le « *Pilot* » (ou CA directif : participation dans l'orientation de la politique générale de l'entreprise). McNulty et Pettigrew (1999) présentent trois principaux processus de la stratégie : le choix, le changement et le contrôle. Selon le niveau d'intervention du CA, ils proposent trois modes d'implication stratégique : l'implication dans la prise des décisions (« *taking decisions* »), l'implication dans l'élaboration des décisions stratégiques (« *shaping decisions* ») et l'implication dans l'établissement du contenu, du contexte et de la conduite générale de la stratégie (« *shaping the content, context and conduct of strategy* »).

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

Sans évoquer directement l'implication du CA dans les étapes du processus stratégique, Pearce et Zahra (1991) proposent une typologie des CA en fonction de leur attitude décisionnelle. Ils distinguent entre le CA participatif (qui participe pleinement à la prise de décisions), le CA proactif (qui assure ses fonctions juridiques tout en étant renforcé par un actionariat actif), le CA gardien (un CA sans pouvoir effectif sur la prise de décisions) et le CA statutaire (qui reflète l'image d'un CA fictif). Il s'agit d'une étude par entretiens menés avec des PDG, administrateurs ou dirigeants dans 72 entreprises américaines parmi les *Fortune 500*. La performance financière est mesurée par le résultat moyen des trois dernières années (1988-1990). Les résultats de cette étude montrent que le CA participatif est associé au niveau de performance le plus élevé. Il est suivi par le CA proactif, avec ensuite, et à parts égales, le CA gardien et le CA statutaire. Même si l'étude n'évoque pas directement les activités stratégiques que le CA devrait assurer, ces résultats montrent indirectement que plus le CA est impliqué dans le processus stratégique plus il contribue à améliorer la performance financière de l'entreprise. Récemment, Siciliano (2005) confirme ces résultats dans une étude sur un échantillon des établissements de crédit américain. En s'inspirant de l'étude de Judge et Zeithaml (1992), l'auteur établit le lien entre l'implication du CA dans la prise des décisions stratégiques et la performance financière (mesurée par le score moyen d'un ensemble d'indicateurs financiers). Nous proposons, donc, l'hypothèse de recherche suivante :

HYPOTHÈSE : l'implication du CA dans les différentes phases du processus stratégique (initiation, mise en œuvre et contrôle) influence positivement la performance de l'entreprise.

Etude empirique et résultats de recherche

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

ECHANTILLON ET PROCÉDURE DE COLLECTE DE DONNÉES

Nous menons une étude par questionnaire pour tester notre hypothèse de recherche. Lorsque la littérature ne présente pas d'échelle de mesure spécifique au concept et au terrain de l'étude, le chercheur est amené à élaborer des échelles en suivant des méthodes scientifiques rigoureuses afin de s'assurer de la représentativité, validité et fiabilité des mesures.

Le processus de construction et de test du questionnaire regroupe trois principales étapes :

- Phase 1 : Elaboration du questionnaire. Elle consiste à élaborer une version initiale du questionnaire sur la base d'une revue de littérature approfondie ainsi qu'un ensemble d'entretiens¹ semi-directifs conduits auprès de onze dirigeants et administrateurs de différentes entreprises françaises. Le guide d'entretien est composé d'un ensemble de questions ouvertes sur les fonctions du CA dans l'entreprise, son rôle dans la stratégie, les facteurs déterminants de l'implication du CA, et sur la performance de l'entreprise. Une première version du questionnaire a ainsi été élaborée.

1. Les entretiens conduits font l'objet d'une étude exploratoire visant à mieux cerner les facteurs déterminants de l'implication stratégique du CA dans le contexte français (Gaya(2013). Les 11 répondants occupaient des postes de DG, PDG, Président du CA ou administrateur d'entreprises opérant dans différents secteurs d'activités (certaines font partie des entreprises du SBF 250 ou du CAC 40).

- Phase 2 : Pré-test. Nous avons procédé à un pré-test de cette version lors de la soirée de rentrée du MEDEF² Bas-Rhin le 27 octobre 2011, auprès de dix-huit chefs d'entreprise. Les commentaires reçus nous ont aidés à améliorer le questionnaire en clarifiant certaines questions.
- Phase 3 : Test final. Le questionnaire amélioré a été envoyé à 2500 entreprises françaises sélectionnées sur la base Compass. Le questionnaire a été saisi à l'aide du logiciel d'enquête en ligne le Sphinx. A l'issue de cet envoi, nous avons reçu quatre réponses. Malgré ce faible taux de réponse, les participants ont tous approuvé la clarté et la pertinence des questions de cette version finale³.

Faisant suite à ce processus, nous avons procédé à l'envoi à grande échelle et la collecte de données.

Nous avons visé les CA des entreprises du SBF 250 ayant un CA, soit 203 entreprises. La première étape d'envoi à grande échelle a été réalisée par voie postale tout au long du mois de janvier et jusqu'à mi-février 2012. Le courrier contenait une fiche expliquant l'étude et ses apports, une lettre sur la confidentialité des données et l'intérêt de l'étude pour le répondant, ainsi qu'un exemplaire du questionnaire. Nous notons que pour chaque entreprise, l'envoi était double (soit à l'attention du PDG et à un autre membre du CA, soit à l'attention du DG et du Président de l'entreprise). Ensuite, une relance par courrier a été effectuée au cours de la deuxième quinzaine de février et au début du mois de mars 2012 pour les entreprises n'ayant pas répondu (ni positivement ni négativement), soit 37 entreprises. Toutefois, aucune entreprise relancée n'a réagi à nos courriers.

Au total, nous avons reçu -64 réponses dont 56 exploitables, soit un taux de réponse de 27,6 %. Ce taux représentatif de la population des entreprises contactées est satisfaisant pour appliquer l'étude empirique.

Les entreprises de l'échantillon ont une moyenne d'âge de 60 ans, un chiffre d'affaires moyen de 5 821 millions d'Euros, et un effectif total moyen de 25070 salariés. Les participants occupent des fonctions différentes et sont répartis comme suit : 12 % occupent la fonction de Président du CA; 22,5 % sont des PDG; 17,3 % sont des DG; 8,6 % sont des administrateurs, et 39 % occupent la fonction de secrétaire général ou de responsable juridique.

VARIABLES DE L'ÉTUDE

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

La performance de l'entreprise

Généralement, ce sont les indicateurs financiers qui sont utilisés dans le cadre des recherches en finance et en gouvernance pour mesurer la performance. L'objectivité des indicateurs et la facilité d'accès aux données représentent les principaux arguments d'utilisation de ces mesures. Les données d'ordres économique et social sont beaucoup plus difficiles à récupérer car elles sont soit totalement inaccessibles, soit très coûteuses (Hafsi et Turgut, 2013). Parmi les solutions proposées, l'une consiste à recourir à l'évaluation de la performance par les responsables des entreprises (Gauzente, 2000). L'objectif de l'étude de Gauzente est de démontrer la convergence entre les indicateurs objectifs (principalement financiers) et les indicateurs subjectifs (qualitatifs) de la performance dans le contexte français. Elle propose cinq indicateurs subjectifs présentés dans le tableau 1 suivant.

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

TABLEAU 1
Mesure qualitative de la performance de l'entreprise

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

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

2. Mouvement des entreprises de France (MEDEF).

3. Un extrait du questionnaire contenant les questions sur l'implication du CA et sur la performance d'entreprise figure en annexe

L'implication du CA dans le processus stratégique

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

L'implication du CA dans l'initiation stratégique : Elle regroupe huit items, soit l'ensemble des activités d'élaboration des décisions stratégiques. L'Alpha de Cronbach de 0.937 montre la pertinence et la fiabilité de cette échelle.

L'implication du CA dans la mise en œuvre de la stratégie : Lors de cette étape, le CA est doté d'une mission de soutien au Directeur Général afin de garantir la réussite de sa démarche et de participer à l'identification des solutions en cas de problème de management (Rindova, 1999). Le test de fiabilité révèle une cohérence interne satisfaisante de l'échelle de mesure de cette deuxième dimension de l'implication du CA avec un Alpha de Cronbach de 0.867.

L'implication du CA dans le contrôle : Avec une échelle de sept items, elle regroupe l'ensemble des activités du processus de contrôle et d'évaluation, à savoir la ratification des décisions stratégiques, les activités de contrôle stratégique et financier, l'évaluation de la performance de l'entreprise, ainsi que l'évaluation de la performance du Directeur Général. L'Alpha de Cronbach de 0.933 confirme une bonne cohérence interne de cette échelle.

Le tableau 2 suivant synthétise les trois dimensions identifiées avec leurs items respectifs.

Choix de la méthode empirique : l'analyse discriminante

Afin de répondre à notre objectif de recherche qui consiste à mieux cerner les effets de l'implication stratégique du CA sur la performance d'entreprise, nous avons appliqué la méthode d'analyse discriminante. Cette méthode permet d'identifier la nature des liens de corrélation qui pourraient unir la performance d'entreprise, phénomène à expliquer mesuré par une variable qualitative, et l'implication stratégique du CA.

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

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

TABLEAU 2
Dimensions de l'implication du CA dans le processus stratégique
Variance totale expliquée : 72,59

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

Classement des entreprises en termes de performance

En nous référant à l'étude de Gauzente (2000), nous avons proposé de mesurer la performance de l'entreprise par une échelle de 5 items (voir tableau 1). Les entreprises sont ensuite classées en fonction du score moyen de l'échantillon en termes de performance qui est égal à 3,46 (Malhotra *et al.*, 2007). Ainsi :

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

Nous obtenons la répartition suivante : 26 entreprises, soit 46,4 % de l'échantillon, sont classées dans le groupe des entreprises peu performantes contre 30 entreprises (53,6 %) performantes. Cette répartition équilibrée est appropriée pour appliquer l'analyse discriminante.

Application de l'analyse discriminante : fonction canonique et résultats

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

$$\text{PERFORMANCE} = \alpha + \beta_1 * (\text{Implication-initiation}) + \beta_2 * (\text{Implication-mise-en-œuvre}) + \beta_3 * (\text{Implication-contrôle}) + \varepsilon.$$

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

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

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

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

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

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

Comme il n'y a que deux groupes, une seule fonction discriminante est estimée. Le tableau montre que la variance totale expliquée par la fonction canonique est de 100 % et la valeur propre qui lui est associée est égale à 0,187. La corrélation canonique de 0,397 indique la force de l'association entre la fonction canonique et l'appartenance aux deux groupes de performance. Par ailleurs, le Lambda de Wilks est d'une grande importance dans l'analyse des résultats. En effet, il n'y aurait aucun sens à interpréter l'analyse discriminante si ce test n'était pas significatif statistiquement (Malhotra *et al.*, 2007, p. 496). Les résultats montrent un Lambda de Wilks de 0.842 significatif au seuil de 1 %.

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

TABLEAU 3
Test de multi-colinéarité

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

TABLEAU 4
Résultats de l'analyse discriminante

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

^a La première fonction discriminante canonique utilisée pour l'analyse.

structure est élevé, plus la variable explicative correspondante est importante. Le tableau 5 présente les coefficients standardisés et la matrice de structure.

L'examen des coefficients standardisés de la fonction canonique montre que l'implication du CA dans l'initiation stratégique est le facteur le plus déterminant dans la différenciation entre les deux groupes de performance, avec un coefficient élevé de 1,782. L'implication du CA dans la mise en œuvre stratégique vient en seconde position avec un coefficient négatif de (- 0,98), suivie par l'implication dans le contrôle avec un coefficient de (- 0,559). La matrice de structure confirme l'ordre d'importance des trois variables. Le coefficient de corrélation du score de l'implication du CA dans l'initiation stratégique (0,625) atteste de l'importance de cette variable dans la définition de la fonction discriminante. En second rang, nous retrouvons le coefficient de corrélation de l'implication dans la mise en œuvre (0,246). L'implication dans le contrôle, quant à elle, présente un très faible effet sur la fonction discriminante avec un coefficient légèrement négatif (-0,024). La concordance de l'ordre de classement des poids des variables explicatives établi par les coefficients absolus, les coefficients standards et les coefficients de structure, permet d'appuyer la robustesse des résultats et la validité de l'interprétation des coefficients standardisés de la fonction canonique (Malhotra *et al.*, 2007, p. 502).

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

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

Evaluation de la validité de l'analyse discriminante

Une dernière précaution statistique reste à prendre. Il s'agit de vérifier le processus de classement des entreprises, prises individuellement, entre les deux groupes de performance. Cette étape de « contrôle » est importante pour tester la robustesse de la fonction canonique et appuyer sa validité empirique. Généralement, c'est

la méthode de la validation croisée qui est utilisée pour évaluer la fonction canonique.

La validation croisée de la classification par élimination ou « *leave one out* » consiste à ré-estimer le modèle discriminant autant de fois que le nombre d'observations (nombre de personnes interrogées de l'échantillon). « *Chaque modèle ré-estimé exclut un individu de l'échantillon et sert à prédire les données relatives à celui-ci* » (Malhotra *et al.*, 2007, p.503). Lorsque la taille de l'échantillon est réduite, cette pratique permet de donner une idée sur la robustesse de l'estimation de la fonction. Le tableau 6 présente les résultats du test de la validation croisée.

Ce tableau résume le classement des individus dans les deux groupes de performance et fournit le pourcentage total du bon classement pour chaque groupe. Le pourcentage des individus correctement classés dans le groupe des entreprises peu performantes est de 66,7 % et celui des individus classés dans le groupe des entreprises performantes est de 69 %. Le nombre total des individus bien classés est de 38 (18 + 20) sur 56, soit une moyenne de 67,8 %. La validation croisée par élimination distribue correctement 59,3 % des individus dans le groupe des entreprises peu performantes et 65,5 % des individus dans le groupe des entreprises performantes. Cette opération rétablit correctement le classement de 35 individus (16 + 19) sur 56, soit une moyenne de 62,5 %. En général, pour une analyse discriminante de deux groupes, la classification croisée devrait fournir un pourcentage minimal d'individus correctement classés de 50 % (Malhotra *et al.*, 2007). Ainsi, nous pouvons constater que la validité de l'analyse discriminante est jugée satisfaisante.

Analyse des résultats

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

TABLEAU 5
Coefficients standards et matrice de structure

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

TABLEAU 6
Résultats du test de validation de l'analyse discriminante

Résultats du classement ^{b,c}					
		Classe de l'entreprise selon son niveau de performance	Groupes(s) d'affectation prévu(s)		Total
			Peu Performante	Performante	
Original	Effectif	Peu Performante	18	9	27
		Performante	9	20	29
	%	Peu Performante	66,7	33,3	100
		Performante	31	69	100
Validé-croisé ^a	Effectif	Peu Performante	16	11	27
		Performante	10	19	29
	%	Peu Performante	59,3	40,7	100
		Performante	34,5	65,5	100

^a La première fonction discriminante canonique utilisée pour l'analyse.
^b 67,8 % des observations originales classées correctement.
^c 62,5 % des observations validées-croisées classées correctement.

suggestions d'avoir un CA fortement impliqué dans le processus de contrôle (Fama et Jensen, 1983; Judge et Zeithaml, 1992) ou encore dans l'étape de mise en œuvre (Rindova, 1999; Zona et Zattoni, 2007).

Empiriquement, ces résultats ne confirment pas ceux des études américaines de Judge et Zeithaml (1992) et de Siciliano (2005) qui mettent en évidence une relation positive entre l'implication du CA et la performance. Nous notons que les auteurs mesurent l'implication du CA par sa participation dans la prise et l'évaluation des décisions stratégiques. Ainsi, notre distinction entre les trois dimensions de l'implication s'avère importante pour bien spécifier les activités qui représentent une source de performance supplémentaire, de celles ayant un effet inverse. Elle introduit en effet une nuance que les études citées n'ont pas. Ces conclusions montrent la spécificité du contexte français qui, malgré son ouverture sur les bonnes pratiques américaines de la gouvernance disciplinaire, se distingue par des pratiques d'une gouvernance plutôt stratégique. En effet, aux États-Unis, les pratiques de gouvernance sont centrées sur la discipline financière et la protection des intérêts des actionnaires, ce qui renforce la légitimité du rôle du CA « contrôleur » (Wirtz, 2008). Le capitalisme français, par ailleurs, a connu de forts changements depuis le milieu des années 1980 suite aux différents mouvements de privatisations et d'ouverture du marché financier. À l'origine fortement concentrée, la capitalisation boursière française a connu une forte augmentation de la part des investisseurs institutionnels étrangers et français. Cette composition est très présente dans la capitalisation des grandes entreprises cotées, ce qui a fortement contribué à la promotion des bonnes pratiques de gouvernance américaine. Investisseurs et dirigeants adhèrent à ces meilleures pratiques afin de répondre aux objectifs de rentabilité de leurs clients et de faciliter la mise en œuvre de leurs propres objectifs stratégiques. Dans ce contexte où les réformes institutionnelles et juridiques se multiplient, l'accent est toujours mis sur l'intérêt social de l'entreprise plus que celui de nature actionnariale (Viénot, 1995; Wirtz, 2008).

L'apport cognitif d'un CA stratégique s'avère donc complémentaire aux compétences du Directeur Général dans la conception des options stratégiques. En effet, « *la vision du dirigeant n'est pas du tout le seul ingrédient du processus stratégique, et d'autres acteurs, dont les membres du Conseil d'Administration, sont susceptibles de contribuer à l'émergence des opportunités de création de valeur, soit de façon indirecte par leurs questionnements critiques et constructifs, soit de façon plus directe, par l'apport d'éléments de connaissances complémentaires à la vision du dirigeant* » (Wirtz, 2008, p. 101).

Par ailleurs, il pourrait également être intéressant de mener cette analyse conjointement avec la situation de la performance de l'entreprise. Il est possible que le mode d'implication du CA représente une réponse à une situation de performance antérieure. En effet, dans une situation de performance élevée de l'entreprise, le CA a tendance à réduire l'attention accordée aux activités de contrôle (Tuggle *et al.*, 2010). Le CA prête ainsi plus d'attention aux activités de l'analyse stratégique et au débat constructif (McNulty et Pettigrew, 1999; Zhang, 2010). Dans le cas inverse de manque de performance, les administrateurs augmentent l'attention accordée aux activités de surveillance, de suivi de mise en œuvre, de contrôle financier, etc. Or, l'intervention a posteriori ne peut pas toujours être efficace si l'entreprise avait eu plutôt besoin de changement stratégique pour redresser sa situation (Westphal et Bednar, 2005), ce qui pourrait donner une autre explication au lien négatif entre l'implication dans les activités de contrôle et la performance de l'entreprise.

Conclusion

L'objectif de ce papier était d'étudier l'influence de l'implication du CA dans le processus stratégique sur la performance de l'entreprise. Les résultats des tests statistiques montrent que l'implication du CA dans l'initiation stratégique a une forte influence positive sur la performance de l'entreprise, ce qui confirme en partie l'hypothèse de recherche. Néanmoins,

l'implication du CA dans la mise en œuvre et le contrôle a un effet contreproductif. Sur le plan empirique, nos résultats se distinguent de ceux des travaux antérieurs (Judge et Zeithaml, 1992; Siciliano, 2005) par la spécification des dimensions de l'implication du CA qui représentent une source de performance supplémentaire pour l'entreprise, de celles ayant un effet inverse.

La capacité à constamment se transformer constitue une des caractéristiques qui fait la force du système capitaliste à l'œuvre dans nos économies. Son habileté à récupérer les critiques, tant au niveau social qu'économique, explique certainement sa longévité (Boltanski et Chiapello, 1999). Certains auteurs (DiMaggio et Powell, 1983) considèrent que l'apparition de nouvelles pratiques ne dépend pas de leur efficacité mais témoigne d'un besoin constant de restaurer la confiance entre les actionnaires et les régulateurs gouvernementaux. Ce processus conduit selon les auteurs à un processus d'isomorphisme institutionnel rendant les organisations de plus en plus similaires. Dubreuil dans son premier ouvrage (1931) observait avec malice que les changements, dont avaient fait l'objet les institutions politiques vis-à-vis du principe d'autorité et d'obsolescence (notamment avec l'avènement des démocraties), étaient loin d'être à l'œuvre dans les entreprises du début de l'ère industrielle. Alternativement vecteur de changement ou force d'inertie, les entreprises constituent un lieu privilégié d'observation de la transformation du système économique. Au sein de celles-ci, l'étude de l'évolution des pratiques comptables est particulièrement significative de ce type d'évolution du système capitaliste (Berland et Chiapello, 2009). Le rôle du CA dans l'élaboration, la mise en œuvre et le contrôle des stratégies d'entreprise n'échappent pas à cette volonté d'ouvrir le système de gouvernance à une plus grande diversité d'acteurs et de rôle qu'ils sont appelés à jouer. Ainsi, l'actionnaire manager ne semble pas approprié pour la conduite des plans stratégiques en entreprise. En effet, nos travaux conduisent à scinder clairement les deux fonctions et à redonner au manager ses pleines prérogatives de capitaine du navire en matière de mise en œuvre stratégique.

Par ailleurs, certains auteurs à l'instar de Pettigrew (1992) et Heracleous (2001) critiquent la démarche méthodologique dominante dans les études sur le CA, qui établissent le lien direct entre les inputs (caractéristiques du CA) et les outputs (la performance de l'entreprise), étant donné le caractère indirect du lien qui relie ces deux éléments. Les résultats de notre étude prouvent que c'est le mode d'implication du CA dans la stratégie qui conditionne son impact sur la performance de l'entreprise. En d'autres termes, les études qui identifient des relations positives ou négatives entre certaines caractéristiques du CA et la performance financière devraient être interprétées avec prudence étant donné l'effet nuancé de l'implication du CA sur la performance de l'entreprise. En effet, il serait intéressant dans des futures recherches que ce type d'études soit complété par l'examen du mode d'implication des administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions.

Au-delà de ces analyses, l'étude présente certaines limites qui nécessiteraient des approfondissements dans des futures recherches. Nous avons, par exemple, privilégié l'utilisation d'une mesure qualitative de la performance de l'entreprise qui reflète les niveaux stratégique, social et économique. Il pourrait être intéressant de reprendre l'étude avec des indicateurs financiers

et objectifs de la performance afin de vérifier la validité des résultats avec de tels indicateurs. Il serait également important d'élargir l'échantillon et d'identifier les formes d'implication du CA des entreprises du SBF 250 afin de les comparer avec celles proposées dans d'autres études à l'instar de celle de McNulty et Pettigrew (1999).

Dans une approche internationale, le modèle de gouvernance français se distingue par sa nature hybride à vocation sociale partenariale fortement inspiré du modèle actionnarial anglo-saxon. Le modèle allemand quant à lui, est fortement partenarial. Il se caractérise par une représentation élevée des salariés au conseil de surveillance et par conséquent par leur forte implication dans les décisions d'entreprise. Afin de mieux comprendre si les résultats de cette étude relèvent des formes actuelles de capitalisme ou sont propres au modèle de gouvernance français, il serait opportun de mener, d'une part, une étude similaire dans le contexte allemand, d'autre part, une comparaison internationale entre les deux modèles.

Enfin, ces tests statistiques qui nous informent sur les relations de causalité entre la participation du CA dans le processus stratégique avec la performance des entreprises françaises ne disent rien quant à la nature des liens qu'entretiennent ces différentes variables. Quel rôle pourrait jouer par exemple la diversité des membres qui composent le CA, son degré d'ouverture à la société civile ou la diversité cognitive des profils qui le constitue (administrateurs d'Etat, énarques, entrepreneurs,...). Une analyse qualitative approfondie serait nécessaire afin de compléter notre travail. D'ore et déjà nos résultats montrent qu'un mode de fonctionnement démocratique où l'actionnaire n'outrepasse pas son rôle de propriétaire et ne s'immisce pas dans le métier de manager est préférable dans une perspective de performance de l'entreprise. Avis aux actionnaires qui se découvriront des qualités de managers.

Bibliographie

- ANDREWS, K.R. (1980). «Directors' Responsibility for Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, vol. 58, n° 6, p. 28-43.
- BAMMENS, Y., VOODECKERS W. et VAN GILS A. (2011). «Boards of Directors in Family Businesses : A Literature Review and Research Agenda», *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, p. 134-152.
- BARDOS, M. (2001). *Analyse discriminante : application au risque et scoring financier*, Dunod : Paris, 332 p.
- BENRAISS, L. (2004), «Méthodologie de construction d'une échelle de mesure : application du paradigme de Churchill», Congrès de AGRH, UQAM ESG, Montréal, thème : la GRH mesurée, 1-4 septembre.
- BERLAND, N. et CHIAPELLO, E. (2009) «Criticisms of capitalism, budgeting and the double enrolment : Budgetary control rhetoric and social reform in France in the 1930s and 1950s», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n° 1, 28-57.
- BOLTANSKI, L. et CHIAPELLO, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Edition Gallimard, 1999, 843 p.
- CHARREAUX, G. (2000). «Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance», *Revue du Financier*, vol. 127, p. 8-17.
- CHARREAUX, G. et WIRTZ, P. (2006). *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*, Economica, 394 p.

- DEMB, A. et NEUBAUER, F.F. (1992). *The Corporate Board*, Oxford University Press : New York.
- DI MAGGIO, P. J. et POWELL, W., « The iron cage revisited » institutional isomorphism and... in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-60.
- Dubreuil, H. (1931), « Standards. Le travail américain vu par un ouvrier français. » Paris, Editions Bernard Grasset, 428 p.
- FAMA, E.F. et JENSEN, M. C. (1983). « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, p. 301-325.
- FORBES, D.P et MILLIKEN, F. J. (1999). « Cognition and Corporate Governance : Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 3, p. 489-505.
- FRANÇOIS-PHILIP BOISSEROLLES, D. (2005). *Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines*, Edition L'harmattan : Paris, 406 p.
- GAUZENTE, C. (2000). « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 2, p. 145-165.
- GHAYA, H. (2013). *L'implication du conseil d'administration dans le processus stratégique : analyse théorique et étude empirique sur les entreprises du SBF 250*, Thèse en sciences de gestion : Université de Strasbourg, 475 p.
- GOMEZ, P.-Y. (2001). *La république des actionnaires : le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie*, Editions la Découverte et Syros, Paris, 192 p.
- GOMEZ, P.-Y. (2015). *Pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises*, Rapport au conseil d'administration de MiddleNext, Cahier n°2, MiddleNext, 2^{ème} Edition, 45 p.
- HAFSI, T. et TURGUT, G. (2013). « Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance : Conceptualization and Empirical Evidence », *Journal of Business Ethics*, vol. 112, n° 3, p. 463-479.
- HERACLEOUS, L. (2001). « What is the impact of Corporate Governance on Organizational Performance », *Corporate Governance*, vol. 9, n° 3, p. 165-173.
- HUSE, M. (2005). « Accountability and Creating Accountability : a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance », *British Journal of Management*, vol. 16, p. 65-79.
- HUSE, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation*, Cambridge University Press : Cambridge, 392 p.
- JENSEN, M. (2001), « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 14, n° 3, p. 8-21.
- JUDGE, W.Q. et ZEITHAML, C. P. (1992). « Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process », *Academic Management Journal*, vol. 35, n° 4, p. 766-794.
- KAROUI, L. (2009). *Le conseil d'administration dans les PME : ses rôles, son implication et ses formes d'activation*, Thèse en sciences de gestion : Université Paris Dauphine, 458 p.
- LORINO, P. et TARONDEAU, J.C. (2006), « De la stratégie aux processus stratégiques », *La Revue Française de Gestion*, vol. 160, pp. 307-328.
- MALHOTRA, N., DÉCAUDIN, J.-M. et BOUGUERRA, A. (2007). *Etudes marketing avec SPSS*, 5^{ème} édition, Pearson Education : Paris, 682 p.
- M McNULTY, T. et PETTIGREW, A. (1999). « Strategists on the Board », *Organization Studies*, vol. 20, n° 1, p. 47-74.
- MINICHILLI, A., ZATTONI, A. et ZONA, F. (2009). « Making Boards Effective : An Empirical Examination of Board Task Performance », *British Journal of Management*, vol. 20, p. 55- 74.
- NAKACHE, J.-P. et CONFAIS, J. (2003). *Statistique explicative appliquée*, Editions Technip : Paris, 282 p.
- NAPOLI, F. (2012). « The Board's Strategic and Control Tasks : Family Firms and Their Search for Outside Directors to Support Growth Empirical Evidence from Italian Publicly Listed Companies », *Journal of General Management*, vol. 37, n°4, p. 1-27.
- NEKHILI, M. et GATFAOUI, H. (2012). « Are Demographic Attributes and Firm Characteristics Drivers of Gender Diversity ? Investigating Women's Positions on French Boards of Directors », *Journal of Business Ethics*, Online version, décembre 2012.
- PEARCE, J. A. et ZAHRA, S. A. (1991). « The relative power of CEOs and boards of directors : Associations with corporate performance », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 2, p. 135-153.
- PETTIGREW, A., (1992). « On Studying Managerial Elites », *Strategic Management Journal*, 13 : Special Issue Winter, p. 163-182.
- PFEFFER, J. (1972). « Size and Composition of Corporate Boards of Directors : The Organization and its Environment », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, p. 218-228.
- PFEFFER, J. (1973). « Size, Composition and Function of Hospital Boards of Directors : A Study of Organization-Environment Linkage », *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, n° 3, p. 349-364.
- PUGLIESE, A., BEZEMER, P.-J., ZATTONI, A., HUSE, M., VAN DEN BOSCH F-A J. et VOLBERDA W. H. (2009). « Boards of Directors' Contribution to Strategy : A Literature Review and Research Agenda », *Corporate Governance : An International Review*, vol. 17, n° 3, p. 292- 306.
- PYE, A. et CAMM, G. (2003). « Non-Executive Directors : Moving Beyond the One- Size-Fits-All View », *Journal of General Management*, vol. 28, n° 3, p. 52-70.
- PYE, A. et PETTIGREW, A. (2005). « Studying Board Context, Process and Dynamics : Some Challenges for the Future », *British Journal of Management*, vol. 16, p. S27-S38.
- RAVASI, D. et ZATTONI, A. (2006). « Exploring the Political Side of Board Involvement in Strategy : a Study of Mixed-Ownership Institutions », *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 8, p. 1672-1702.
- RINDOVA, V. (1999). « What Corporate Boards Have to Do with Strategy : A Cognitive Perspective », *Journal of Management Studies*, vol. 36, n° 7, p. 953-975.
- ROBERTS, J., McNULTY, T. et STILES, P. (2005). « Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director : Creating Accountability in the Boardroom », *British Journal of Management*, vol. 16, p. S5-S26.

- ROUBY, E. (2008). « Le lien composition / rôle du conseil d'administration : une analyse en termes de capital social », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 11, n° 2, p. 29-50.
- SCIASCIA, S., MAZZOLA, P., ASTRACHAN, J. H. et PIEPER, T. M. (2013). « Family Involvement in the Board of Directors : Effects on Sales Internationalization », *Journal of Small Business Management*, vol. 51, n°1, p. 83-99.
- SICILIANO, J. I. (2005). « Board Involvement in Strategy and Organizational Performance », *Journal of General Management*, vol. 30, n° 4, p. 1-10.
- STILES, P. et TAYLOR, B. (2001). *Boards at Work, How Directors View Their Roles and Responsibilities*, Oxford University press, New York.
- THIÉTART, R.A. et XUEREB, J.M. (2005), *Stratégies, concepts et méthodes mises en œuvre*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
- TUGGLE, C. S., SIRMON, D. G., REUTZEL, C. R. et BIERMAN, L. (2010). « Commanding Board of Directors Attention : Investigating How Organizational Performance and CEO Duality Affect Board Members' Attention to Monitoring », *Strategic Management Journal*, n° 31, p. 946-968.
- VIÉNOT, M. (1995). *Le conseil d'administration des sociétés cotées*, [http : //www.ecgi.org/codes/documents/vienot1_fr.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/vienot1_fr.pdf).
- WESTPHAL, J.D. et BEDNAR, M. K. (2005). « Pluralistic Ignorance in corporate Boards and Firms' Strategic Persistence in Response to Low Firm Performance », *Administrative Science Quarterly*, n° 50, p. 262-298.
- WIRTZ, P. (2008). *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères.
- WIRTZ, P. (2011). « The Cognitive Dimension of Corporate Governance in Fast Growing Entrepreneurial Firms », *European Management Journal*, vol. 6, p.431-447.
- ZAHRA, S.A. et PEARCE, J. A. (1989). « Board of Directors and Corporate Financial Performance : A Review and Integrative Model », *Journal of Management*, vol. 15, n° 2, p. 291-334.
- ZAHRA, S.A. (1990). « Increasing the Board's Involvement in Strategy, *Long Range Planning*, vol. 23, n° 6, p. 109-117.
- ZHANG, P. (2010). « Board Information Advantage : A Study of Board Capital and Absorptive Capacity », *Corporate Governance : An International Review*, vol. 18, n° 5, p. 473-487.

ANNEXE 1

III. IMPLICATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Pourriez-vous préciser dans quelle mesure seriez-vous d'accord avec les affirmations suivantes?

A. L'implication dans l'analyse de l'environnement et de l'entreprise

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Parfaitement d'accord
Le CA est fortement impliqué dans la fixation des objectifs généraux de l'entreprise (ex: augmentation de la part du marché de 5% pendant 2 ans).	<input type="radio"/>				
Le CA est fortement impliqué dans la collecte de données sur l'environnement de l'entreprise (concurrentiel, économique, ou financier).	<input type="radio"/>				
Le CA est fortement impliqué dans l'analyse de l'environnement de l'entreprise.	<input type="radio"/>				
Le CA est fortement impliqué dans l'analyse et l'évaluation des ressources internes à l'entreprise (forces/faiblesses).	<input type="radio"/>				
Le CA est fortement impliqué dans l'identification des opportunités et des problèmes que l'entreprise souhaite (ou peut) traiter en fonction de ses ressources humaines et financières.	<input type="radio"/>				

B. L'implication dans l'identification et la sélection des options stratégiques

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Parfaitement d'accord
Le CA participe activement à l'identification des options stratégiques (solutions) pour les opportunités et les problèmes retenus.	<input type="radio"/>				
Le CA participe activement à l'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise vis-à-vis du problème ou de l'opportunité retenue.	<input type="radio"/>				
Le CA participe activement à l'évaluation et la détermination des options alternatives (les impossibilités, les avantages et les inconvénients, etc.).	<input type="radio"/>				
Le CA participe activement à l'évaluation de l'impact financier des différentes options (retenues et alternatives).	<input type="radio"/>				
Le CA participe activement à la consolidation des options (discussion et choix final).	<input type="radio"/>				
Le CA participe activement à la construction du plan de mise en œuvre (détermination des points d'étapes et des indicateurs pour suivre la réalisation).	<input type="radio"/>				

C. L'implication dans la mise en œuvre stratégique

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Parfaitement d'accord
Le CA suit activement la mise en œuvre de la décision stratégique.	<input type="radio"/>				
importants.	<input type="radio"/>				
Le CA conseille les dirigeants dans leur mise en œuvre stratégique.	<input type="radio"/>				
Le CA participe à l'acquisition des ressources nécessaires pour la mise en œuvre stratégique (ressources technologiques, financières etc.).	<input type="radio"/>				
Le CA participe à l'identification des solutions pour les problèmes du management.	<input type="radio"/>				

V. PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

1. Pourriez-vous évaluer votre entreprise selon les critères suivants?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Parfaitement d'accord
L'entreprise atteint toujours les objectifs stratégiques fixés	<input type="radio"/>				
Le climat social de l'entreprise est serein	<input type="radio"/>				
La position de l'entreprise sur ses marchés est très dominante	<input type="radio"/>				
Les coûts des produits sont parfaitement contrôlés	<input type="radio"/>				
Vous ne craignez jamais pour la survie de l'entreprise à moyen terme	<input type="radio"/>				

D. L'implication dans le contrôle stratégique

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Parfaitement d'accord
Le CA est fortement impliqué dans le contrôle de la réalisation des objectifs stratégiques fixés.	<input type="radio"/>				
Le CA est fortement impliqué dans le contrôle financier (le contrôle par le résultat, le contrôle des comptes sociaux, du budget, etc.).	<input type="radio"/>				
Le CA est fortement impliqué dans le contrôle de la performance de l'entreprise (à l'aide des mesures stratégiques et financières).	<input type="radio"/>				
Le CA est fortement impliqué dans l'évaluation et le contrôle de la performance du Directeur Général et de ses collaborateurs.	<input type="radio"/>				
Le CA est fortement impliqué dans le processus de la nomination ou de la révocation du Directeur Général et de son équipe de direction.	<input type="radio"/>				