

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES ROLES : PRINCIPAUX PRISMES THEORIQUES

Noms: SKALLI et MACHROUH

Prénoms: Zoubaïda et Fouad

Institut: Groupe ISCAE

Adresse professionnelle: 8114 Route de Nouasseur, Casablanca, MAROC

Courriel: zoubaida.skalli@gmail.com

Téléphone: +212 6 58 09 23 08

RESUME :

Une question largement examinée dans les recherches traitant de la composition du CA est celle de l'indépendance des membres.

Cependant, cette conception de la gouvernance a donné matière à controverses. Les qualités requises des membres se conçoivent en fonction de leurs contributions relationnelles et cognitives, favorisant la création de valeur.

MOTS-CLES: Conseil d'administration, contributions relationnelles, contributions cognitives.

ABSTRACT:

A widely discussed issue in the research on the composition of the board is the independence of members.

However, this conception of governance has been controversial. The qualities required of the members are conceived according to their relational and cognitive contributions, favoring the creation of value.

KEYWORDS: Board of directors, relational contributions, cognitive contributions.

RESUME ETENDU

Selon la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), la diversité des membres, composante importante de la composition mesurée par la proportion d'administrateurs externes, favorise la performance (Pfeffer, 1973). Les membres du conseil doivent refléter la variété des ressources externes rares et nécessaires à l'activité de l'entreprise de façon à réduire la dépendance (Zahra et Pearce, 1992 ; Huse, 2008).

Pour disposer de ces ressources et améliorer ainsi sa performance, elle coopte dans son CA des membres appartenant aux acteurs externes détenteurs desdites ressources (Rouby, 2008). De ce qui précède, les administrateurs doivent être attentivement choisis afin de répondre aux besoins de la firme (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Boyd, 1990 ; Gabrielsson et Huse, 2017). Le choix d'administrateurs n'est donc pas anodin.

La diversité des membres du CA permet d'avoir une meilleure représentation de l'environnement externe de l'entreprise et donc de disposer d'un potentiel de ressources cognitives diverses et riches pour participer au processus stratégique. Cette vision est appuyée par l'approche cognitive qui met en avant le rôle central des connaissances des administrateurs (Wirtz, 2006).

Cette approche distingue la notion de connaissance de celle d'information, notions confondues dans l'approche contractuelle (Charreaux, 2004). L'information renvoie à un ensemble fermé de possibilités potentiellement connaissables, mais qui ne le sont pas nécessairement par tous les acteurs (Charreaux, 2002a). La connaissance, quant à elle, renvoie à un ensemble ouvert, subjectif, résultant de l'interprétation de l'information par les individus et contingent à leurs modèles cognitifs (Charreaux, 2002a). En d'autres mots, la connaissance se différencie de l'information dans la mesure où elle est issue d'une interprétation résultant d'un modèle cognitif.

Dans la perspective cognitive, l'entreprise est avant tout un répertoire de connaissances et non plus seulement une réponse à des problèmes informationnels (Charreaux, 2002a et 2002b). Cette perspective souligne l'importance de la mise en commun des connaissances et des compétences de chacun des administrateurs au service de la firme. Cet apport contribue à l'élargissement des connaissances de l'équipe de management, favorisant la création de valeur (Rouby, 2008). Celle-ci est fondée sur l'apprentissage et l'innovation (Charreaux, 2004 ; Wirtz, 2008). Ces derniers naissent de la coexistence de différents schémas cognitifs au sein de l'entreprise (Charreaux, 2002a ; Charreaux et Wirtz, 2007). La connaissance, en tant que construit mental, est cruciale dans la détection et la construction d'opportunités stratégiques inédites, créatrices de valeur (Lazonick et O'Sullivan, 1998 ; Charreaux, 2000 ; Wirtz, 2008). Selon Charreaux (2003), la connaissance constitue un mode d'invention d'opportunités productives nouvelles.

Cette vision s'oppose radicalement à la conception traditionnelle. En effet, cette dernière considère les opportunités de création de valeur comme données à l'image d'un menu dans lequel le dirigeant n'aurait qu'à choisir (Charreaux, 2002a ; Wirtz, 2006). L'information étant potentiellement accessible à tous les individus, il suffirait simplement de s'informer.

L'approche cognitive insiste sur la dimension stratégique de la création de valeur, particulièrement sur le rôle dynamique du conseil dans la création de nouvelles opportunités de développement (Charreaux, 2002a et 2002b ; Wirtz, 2008). Le CA, dans ce cadre, contribue à faciliter la tâche du dirigeant dans l'imagination, la perception et la conception de nouvelles opportunités (Pahalad, 1994 cité par Charreaux 2000). Godard (2007) dépeint le CA comme le vivier d'où vont jaillir les opportunités d'investissement nourrissant le processus d'innovation.

Socle d'opportunités d'investissement et d'innovation, la connaissance co-construite

difficilement imitable confère à l'entreprise un avantage compétitif et contribue à la création de valeur durable (Charreaux, 2002a et 2013, Wirtz, 2005 et 2006).

Toutefois, des conflits, distincts de ceux traditionnellement analysés dans la théorie de l'agence, peuvent intervenir lors de la construction des opportunités d'investissement. Il s'agit de conflits cognitifs. Ils résultent d'une incompréhension mutuelle, concernant les meilleures opportunités à saisir et la façon de les exploiter, due à des schémas de pensées, d'analyses différentes entre les acteurs (Wirtz, 2006).

Des conflits axiologiques, liés aux valeurs, peuvent également prendre place aux côtés des conflits cognitifs. Les valeurs éthiques, morales et politiques peuvent guider les choix d'investissement des acteurs indépendamment de leurs modèles cognitifs (Charreaux, 2002a). Ces conflits sont associés à des coûts. Wirtz (2006) distingue trois sortes de coûts cognitifs tels que les coûts de mentoring, de conviction et résiduel.

Le CA, lieu d'échanges et de discussions, permet par l'explication des points de vue de réduire les conflits cognitifs et de valeurs. S'il paraît légitime d'atténuer les conflits d'intérêts, il peut être sous-optimal de chercher à réduire au maximum les conflits cognitifs dans la mesure où l'innovation repose sur la coexistence de différents schémas cognitifs (Charreaux, 2002a ; Wirtz, 2006).

Dans la perspective stratégique cognitive, la composition du CA est revisitée. En effet, la composition doit être basée sur la diversité des caractéristiques cognitives des administrateurs et non plus selon la distinction interne/externe. A ce titre, les caractéristiques telles que les connaissances générales (en stratégie, finance, droit...) et spécifiques à l'entreprise, les compétences, l'expérience professionnelle, l'expertise prennent le pas sur les caractéristiques démographiques et structurelles (Charreaux, 2000 et 2002a). Cette hétérogénéité favorise la performance de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Charreaux G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *Revue du Financier*, n°127, pp. 6-17.
- Charreaux G. (2002 a), « Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n°3, pp. 5-68.
- Charreaux G. (2002 b), « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n°141, pp. 77-107.
- Godard L. (2007), « La contingence des conseils d'administration : études de cas de Vinci, Imerys et Valéo », *Cahier du FARGO* n° 1070901, pp. 1-27.
- 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, pp. 349- 364.
- Pfeffer J. and Salancik, G.R. (1978), *The External Control of Organizations: a Resource-Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
- Rouby E. (2008), « Le lien composition/rôles du conseil d'administration : une analyse en termes de capital social », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 11, n°2, pp. 29-51.
- Wirtz P. (2006), « Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n°2, pp. 187-221.
- Wirtz P. (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères.
- Zahra, S. A. et Pearce, J.A. (1992), « Board composition from a strategic contingency perspective », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°4, pp. 411- 438.