

Louvain School of Management

Les entreprises doivent-elles être protégées de leur conseil d'administration ?

Mémoire recherche réalisé par
**Bertrand Carette
& Thomas Oger**

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion

Promoteur(s)
Gerrit Sarens

Année académique 2016-2017

Avant-propos - Remerciements

Nous souhaiterions tout d'abord remercier notre promoteur, Monsieur Gerrit Sarens, qui a accepté de nous accompagner dans la réalisation de ce mémoire. Nous le remercions chaleureusement pour ses encouragements, sa disponibilité et ses précieux conseils.

Ensuite, nous remercions tout particulièrement les différents intervenants que nous avons interviewés et qui, malgré leur emploi du temps chargé, nous ont accordé un temps précieux pour nous rencontrer et nous permettre de réaliser l'étude qualitative de notre travail.

Nous sommes également reconnaissants envers les diverses personnes qui nous ont mis en contact avec certains de ces intervenants et nous ont permis de les rencontrer.

Nous remercions grandement nos parents sans qui nous n'en serions pas là aujourd'hui. Nous les remercions pour leur soutien, leur réconfort et leurs encouragements tout au long de nos études. Nous remercions aussi nos amis et proches qui ont été là tout au long de notre aventure, pour nous soutenir, nous remonter le moral quand nous pensions que la tâche était irréalisable.

Nous tenons également à grandement remercier notre relectrice, Justine, pour le temps, le support et les conseils qu'elle nous a accordés.

Nous adressons enfin un remerciement à toutes les personnes qui ont joué un rôle dans la réussite de notre parcours académique, en particulier le corps professoral, l'Université Catholique de Louvain, la faculté des sciences économiques et sociales et la Louvain School of Management.

Abstract

« Les entreprises doivent-elles être protégées de leur conseil d'administration ? » Telle est la question à laquelle ce mémoire tente de répondre. Dans un premier temps, nous dressons une synthèse de la littérature puis nous exposons notre étude qualitative basée sur douze interviews d'administrateurs et top managers permettent d'éclairer le sujet. Dans les deux cas, notre étude cherche à mettre en évidence les éléments susceptibles d'améliorer ou de nuire à la performance du conseil d'administration et par conséquent impacter l'entreprise.

Dans un premier temps, les deux parties explorent les éléments relatifs aux rôles du conseil d'administration. Ensuite, elles traitent des caractéristiques liées à la structure du conseil d'administration tels que la balance entre les membres internes et externes, l'indépendance du conseil, le rôle du président, la taille optimale et la diversité. Enfin, elles reprennent les différents éléments concernant son fonctionnement tels que la cohésion, les conflits cognitifs, la norme d'effort et l'utilisation des compétences.

Notre étude nous a permis d'arriver à la conclusion qu'une protection efficace de la société vis-à-vis de son conseil d'administration commence par la composition et le fonctionnement de celui-ci. Dès le début, il faut veiller à ce que la nomination des membres et le choix de certaines méthodes de fonctionnement soient réalisés correctement. Dans ce cas, l'entreprise ne devra pas vraiment être protégée de son conseil d'administration. Des éléments majeurs pour favoriser l'efficacité du conseil d'administration sont un équilibre entre l'exécutif et les administrateurs non-exécutifs ou indépendants, une grande diversité dans les compétences, un président fédérateur et dynamique ainsi qu'une taille adaptée. Il est également nécessaire d'avoir une participation active des membres, une utilisation effective des compétences présentes et une bonne cohésion au sein du conseil tout en conservant des discussions poussées permettant d'alimenter le débat et d'arriver à un accord collégial.

Table des matières

Avant-propos - Remerciements	
Abstract	I
Introduction.....	1
Partie 1 : Revue de littérature	2
1. Le conseil d'administration : définition, rôles et théories de la gouvernance.....	2
a) Le rôle de contrôle et la théorie de l'agence.....	3
b) Le rôle de service et la théorie de l'intendance	5
c) Le rôle de ressource ou rôle stratégique et la resource dependence theory.....	5
2. Le conseil d'administration : composition, comités, structure et leurs impacts sur sa performance	7
a) Les différents types d'administrateurs.....	7
Les administrateurs exécutifs	7
Les administrateurs non-exécutifs.....	8
Les administrateurs indépendants	8
Discussion sur l'indépendance du conseil d'administration et la balance entre les administrateurs internes et externes	9
b) Le président du conseil d'administration	13
c) Les comités spécialisés	15
Comité d'audit.....	15
Comité de rémunération	16
Comité de nomination	16
d) La recherche de la taille optimale	16
e) Diversité.....	18
3. Fonctionnement et processus à l'intérieur du conseil d'administration : impact de la structure et impact sur la performance du conseil	19
a) La cohésion au sein du conseil d'administration.....	20
b) Les conflits cognitifs.....	21
c) La norme d'effort.....	23
d) L'utilisation des compétences	25
e) Relations entre les quatre variables	27

Partie 2 : Recherche et analyse	29
1. Méthodologie	29
Profils des intervenants	30
2. Analyse croisée des interviews	32
a) Rôles du conseil d'administration	32
Rôle de contrôle	32
Rôle de service	33
Rôle de ressource	35
a) Structure du conseil d'administration	36
La balance entre les membres internes et externes	36
L'indépendance du conseil	40
Le rôle du président	41
La taille du conseil d'administration	42
La diversité dans le conseil d'administration	43
b) Fonctionnement du conseil d'administration	45
Déroulement	45
Cohésion	46
Conflits cognitifs	48
Norme d'effort	50
Utilisation des compétences	52
c) Les conflits d'intérêts	55
d) Protection de l'entreprise face au conseil d'administration	57
Conclusion	59
Bibliographie	63
Annexes	69

Introduction

Ces dernières années, de nombreux scandales et faillites retentissantes ont touché, de près ou de loin, les conseils d'administration. Nous pouvons notamment citer, au niveau mondial, des entreprises comme Enron, Parmalat ou encore Worldcom et, plus récemment, dans des entreprises publiques en Belgique, les affaires de Publifin, du Samusocial et de l'ISPPC. Lors de la crise des sub-primes de 2008, le rôle du conseil d'administration a pu également être remis en question.

Au contraire des idées reçues, le conseil d'administration n'est pas qu'un simple organe de contrôle d'entreprise au profit de l'intérêt des actionnaires. Comme son nom l'indique, le conseil d'administration doit aussi conseiller et supporter le management de la société. Il détermine les stratégies à long terme des entreprises et surveille leur implémentation.

Étant donné son importance et les risques qu'il peut représenter vis-à-vis de sa société, nous avons choisi d'axer notre sujet de mémoire autour de la question de recherche suivante :

« Les entreprises doivent-elles être protégées de leur conseil d'administration ? »

Pour répondre à cette question, nous mettrons en avant plusieurs éléments susceptibles d'améliorer ou de nuire à la performance du conseil d'administration et par conséquent susceptibles d'impacter l'entreprise.

Notre mémoire se divisera en deux grandes parties : une partie de recherche reprenant la littérature sur le sujet et une partie analytique, fruit d'interviews réalisées sur le terrain. La partie littéraire se divisera en trois grands axes, à savoir les rôles des administrateurs, la structure du conseil d'administration et son fonctionnement. La partie analytique suivra une structure similaire et se basera sur les interviews de douze intervenants, eux-mêmes administrateurs ou top managers dans diverses entreprises. Nous y aborderons des éléments qu'ils jugent importants pour que le conseil supporte efficacement l'entreprise. Enfin, nous interpréterons ces résultats à la lumière de la théorie afin de tenter de suggérer une réponse à notre question de recherche.

Partie 1 : Revue de littérature

1. Le conseil d'administration : définition, rôles et théories de la gouvernance

Le conseil d'administration est un collège composé d'au minimum trois membres, appelés administrateurs, habituellement élus par l'assemblée générale. Ces administrateurs peuvent être des personnes physiques ou morales. Dans le cas d'une personne morale, celle-ci doit mandater une personne physique pour la représenter (Code belge des Sociétés, 2002). Généralement, au sein du conseil d'administration, les administrateurs désignent un président ainsi qu'un vice-président et un secrétaire. Son organisation, son pouvoir et son fonctionnement sont régis, en Belgique, par le code des sociétés. Ainsi, chaque décision du conseil d'administration doit être délibérée et prise collégialement. De ce fait, sauf si le conseil lui confère certaines compétences, un administrateur ne peut prendre de décision de son propre chef.

Le conseil d'administration d'une entreprise la dirige et la contrôle. Le succès de l'entreprise dépend donc largement de l'efficacité de son conseil (Mallin, 2004). Selon Mintzberg (1983), Monks & Minow (2004) et Mallin (2004), il constitue le lien formel entre le management et l'actionnariat. Ceci fait de lui un élément essentiel à une bonne gouvernance d'entreprise et aux bonnes relations avec les investisseurs. Le conseil d'administration cherche à assurer la bonne performance des dirigeants ayant la responsabilité de la gestion journalière, d'une part par le biais d'une rémunération à base d'incitants, d'autre part grâce à leur pouvoir de révocation (Charreaux, 2000 ; Daily, Dalton & Cannella, 2003 ; Monks & Minow, 2004). Fama & Jensen (1983) considèrent le conseil d'administration comme le sommet du système de contrôle de décision. En effet, il diffère des dirigeants supérieurs de l'entreprise dans le sens où le conseil est responsable d'influencer et de contrôler la stratégie mais pas de l'implémenter (Fama & Jensen, 1983).

D'après Nicholson & Newton (2010), un conseil d'administration a quatre grandes responsabilités : un rôle de contrôle, un rôle de service, un rôle stratégique et un rôle de ressource. En effet, dans un premier temps, il doit contrôler les dirigeants et protéger les actionnaires (Keasey & Wright, 1993). Ensuite, il doit conseiller les managers pour améliorer les performances de l'entreprise (Zahra & Pearce, 1989). Troisièmement, il doit guider la

stratégie de la société et instaurer des objectifs ainsi que des valeurs (Ingley & Van der Walt, 2001). Enfin, il apporte des ressources à la société (Pfeffer & Salancik, 1978).

Nous allons maintenant définir plus en détail trois de ces responsabilités : le rôle de contrôle, le rôle de service et le rôle de ressource. Pour ce dernier, nous expliquerons pourquoi nous l'associons au rôle de stratégie.

a) Le rôle de contrôle et la théorie de l'agence

Dans les années 30, Berle & Means (cité dans Charreaux, 2000) émettaient l'hypothèse que l'actionnaire était défavorisé dans la gestion de l'entreprise. En effet, dans les grandes sociétés, les investisseurs prenaient le risque mais ne contrôlaient pas suffisamment les dirigeants et leur laissaient donc une marge de manœuvre trop importante, ce qui pouvait conduire à une sous-performance vis-à-vis de leur investissement. C'est en quelque sorte à partir de là qu'ont débuté les discussions sur les mécanismes de gouvernance. Plus tard, la théorie de l'agence fût développée.

La gouvernance a donc initialement pour objet de veiller aux intérêts des apporteurs de fonds face aux dirigeants de société, le conseil d'administration étant l'un de ses principaux outils (Berle & Means, cité dans Charreaux, 2000). En effet, à long terme, seules les entités organisationnelles pouvant apporter une valeur ajoutée à l'entreprise subsistent. C'est notamment le cas des conseils d'administrations (Charreaux, 2000). Certains auteurs placent ainsi le conseil dans une perspective de rente organisationnelle où cette dernière serait évaluée par le profit de la société sous certaines conditions. D'autres représentent le conseil d'administration plutôt comme un endroit où s'exerce la lutte de pouvoir, d'appropriation de rentes personnelles ou de production de sens (Charreaux, 2000). Ce point de vue lie donc le conseil d'administration à la théorie de l'agence.

La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) suppose qu'il y ait une relation d'agence à partir du moment où un Principal, généralement l'actionnaire, conclut un contrat avec un Agent, le manager de l'entreprise, dans lequel il délègue un pouvoir décisionnel ou une mission à ce dernier. Cette définition pousse parfois certains auteurs à considérer l'entreprise comme un nœud de contrats (Charreaux, 2000). Deux problématiques peuvent ressortir de cette relation d'agence. En effet, il découle généralement, de cette relation, une asymétrie de l'information car l'Agent détient des informations auxquelles le Principal n'a pas forcément

accès (Fama & Jensen, 1983). D'autre part, il peut arriver que l'Agent ne poursuive pas les mêmes intérêts que le Principal et il est difficile pour ce dernier de vérifier cette divergence. Ces deux situations sont dès lors susceptibles de générer des conflits d'intérêts (Charreaux, 2000). Pour limiter l'éventuel comportement opportuniste de l'Agent ou l'écart d'information, le Principal doit supporter des coûts d'agence (Jensen & Meckling, 1976). Ces coûts d'agence peuvent être définis comme la somme des coûts implicites et explicites liés à l'établissement du contrat entre le principal et l'agent ; les coûts de surveillance des managers ; les coûts d'engagements qui assurent que les managers n'agissent pas dans leur propre intérêt ; et les coûts résiduels (Jensen, 2000 ; Jensen & Meckling, 1976).

Afin de limiter ces coûts, les actionnaires disposent de mécanismes de gouvernance internes et externes qui visent à aligner les intérêts de l'Agent avec les leurs. Les mécanismes internes incluent notamment le conseil d'administration (Daily, Dalton & Cannella, 2003). En effet, le conseil a le devoir légal de contrôler les dirigeants au nom des actionnaires de la firme avec loyauté et soin (Monks & Minow, 2004). Il s'agit là de son rôle de contrôle. Afin d'être efficace à ce niveau, il peut notamment participer à l'élaboration des contrats des haut-managers afin de rapprocher les intérêts de l'Agent avec ceux du Principal (Daily, Dalton, Cannella, 2003). Le système de rémunération mis en place dans une entreprise a donc également un énorme impact sur la prise de risque. En effet, nombre de conflits entre le Principal et l'Agent naissent de la divergence d'objectifs entre l'actionnaire, cherchant à maximiser ses dividendes, et le manager, cherchant à maximiser son salaire. Ainsi, le conseil d'administration devra jouer un rôle dans sa supervision. Un administrateur exécutif peut se révéler être un atout clé pour le mettre en place, car il connaît les motivations des managers, mais peut également être dangereux car il pourra l'influencer à son avantage direct ou indirect (OECD, 2011).

Cependant, les résultats des recherches de Nicholson & Kiel (2007) montrent que la théorie de l'agence n'explique que partiellement le lien entre le conseil d'administration et la performance de la société. De plus, d'après deux récentes méta-analyses de Dalton, Daily, Certo & Roengpitya (cité dans Hillman & Dalziel, 2003) et Dalton, Daily, Ellstrand & Johnson (1993), il n'y aurait pas de lien statistique probant entre la performance de l'entreprise et les incitants mis en place par le conseil d'administration pour contrôler efficacement le management.

Une théorie alternative à celle de l'agence est la théorie de l'intendance, décrite ci-dessous.

b) Le rôle de service et la théorie de l'intendance

Dans le cadre de son rôle de service, le conseil d'administration a pour mission de conseiller et de guider les managers dans leurs choix, notamment en créant des relations avec l'environnement externe, en vue d'améliorer la performance et la réputation de l'entreprise (Monks & Minow, 2004 ; Zahra & Pearce, 1989). Ce rôle de service est étroitement lié au rôle de ressource étant donné que le conseil d'administration doit également participer activement à l'élaboration de la stratégie à adopter (Forbes, & Milliken, 1999 ; Monks & Minow, 2004).

Nous pouvons mettre ce rôle de service en relation avec la théorie de l'intendance, plus connue sous le nom de « *stewardship theory* » en anglais. Contrairement à la théorie de l'agence où les Agents ont tendance à servir leurs propres intérêts, il est principalement soutenu par la théorie de l'intendance que les intérêts entre les managers, les administrateurs et les actionnaires sont identiques (Daily, Dalton, & Cannella, 2003 ; Davis, Schoorman & Donaldson, 1997 ; Nicholson & Kiel, 2007 ; Ong, & Wan, 2008). Ainsi, le problème d'agence disparaît car l'Intendant agit dans le même sens que le Principal. D'autre part, cette théorie suppose que les managers sont des personnes de confiance et qu'ils ne servent pas leurs propres intérêts par peur de ternir leur réputation (Baysinger & Hoskisson, 1990 ; Donaldson & Davis, cité dans Nicholson & Kiel, 2007).

D'après l'étude de Lane, Cannella & Lubatkin, la théorie de l'intendance n'implique pas que les managers aient un comportement altruiste mais plutôt qu'ils réalisent que, dans de nombreuses situations, servir les intérêts des actionnaires va servir leurs propres intérêts (Lane, Cannella & Lubatkin cités dans Daily, Dalton & Cannella, 2003).

Tout comme pour la théorie de l'agence, les résultats des recherches de Nicholson & Kiel (2007) montrent que la théorie de l'intendance n'explique que partiellement le lien entre le conseil d'administration et la performance de l'entreprise.

c) Le rôle de ressource ou rôle stratégique et la *resource dependence theory*

Bien que certains auteurs tels que Johnson, Daily & Ellstrand (1996) et Stiles & Taylor (2001) (cités dans Nicholson & Newton, 2010) le classe dans le rôle de service, nombre d'auteurs s'accordent à dire qu'il existe un autre rôle que doit assumer le conseil d'administration : le rôle de ressource. En effet, les administrateurs peuvent être des personnes-ressources pour

l'entreprise (Ong & Wan, 2008). De ce fait, ils peuvent par exemple faire bénéficier la firme de leur expérience (Baysinger & Hoskisson, 1990), créer des relations avec d'autres entreprises (Hillman & Dalziel, 2003), faciliter l'accès à des ressources tels que des capitaux nouveaux (Mizruchi & Stearns ; Provan, cités dans Ong & Wan, 2008 ; Pfeffer, 1972), construire la réputation (Mintzberg (1983), etc. L'objet de cette relation était donc de maximiser la performance de la société (Pfeffer, 1972 ; Pfeffer & Salancik, 1978).

Parallèlement, nous pouvons également aborder le rôle stratégique du conseil d'administration. Ce rôle, qui s'étend de l'élaboration de la stratégie à la supervision et à sa mise en place effective, peut être perçu comme une ressource en tant que telle pour l'entreprise (Stiles & Taylor, cité dans Nicholson et Newton, 2010). En effet, les administrateurs apportent leurs conseils et leur savoir pour transmettre la stratégie aux managers. Selon Ong & Wan (2008), ce rôle se divise en quatre phases : réfléchir à une stratégie et la mettre en place, réévaluer constamment la stratégie établie, encourager les managers à la suivre, et choisir les personnes qui peuvent suivre cette stratégie. Il peut également être perçu comme un rôle à double objectif : celui de surveiller et revoir la stratégie actuelle et celui d'orienter l'entreprise à travers des objectifs et des valeurs (Nicholson & Newton, 2010).

Il convient de faire un lien avec la *resource dependence theory*, bien que moins étudiée que la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance, qui tente d'établir un lien entre les membres du conseil d'administration comme personnes-ressources et la performance de la société (Hillman & Dalziel, 2003). Ainsi, cette théorie suppose que les membres sont choisis uniquement pour les ressources qu'ils peuvent apporter à l'entreprise. Il convient ainsi de définir le *board capital* comme la somme du capital humain (expérience, qualifications, réputation) et du capital relationnel (le réseau professionnel de ces administrateurs) (Hillman & Dalziel, 2003). Les recherches de Dalton, Daily, Johnson & Ellstrand (1999) et Pfeffer (1972) montrent qu'il existe une relation entre ce *board capital* et la performance de l'entreprise (Hillman & Dalziel, 2003). Carpenter & Westphal (2001) ont démontré que les conseils d'administration composés de membres ayant des relations avec d'autres entreprises étaient à même de fournir de meilleures recommandations, améliorant ainsi la performance de l'entreprise (Westphal, 1999 ; cité dans Hillman & Dalziel, 2003).

2. Le conseil d'administration : composition, comités, structure et leurs impacts sur sa performance

Les études sur la composition des conseils d'administration sont souvent très réductrices car elles se résument souvent à un débat sur le ratio idéal entre le nombre d'administrateurs non-exécutifs et exécutifs. Qui plus est, cette comparaison dépend souvent du point de vue adopté, selon que l'on considère la théorie de l'agence ou la théorie de l'intendance (Daily, Dalton & Cannella, 2003 ; Petrovic, 2008). La première sera favorable à un nombre important d'administrateurs non-exécutifs et la seconde aux administrateurs exécutifs (Forbes, & Milliken, 1999 ; Nicholson, & Kiel, 2007).

Nous tenterons donc d'éviter ces simplifications en abordant d'autres aspects relatifs à la composition des conseils d'administration et non uniquement à leur type : le rôle central du président, les différents comités spécialisés, la diversité et la taille du conseil.

Enfin, nous aborderons les éventuelles relations entre la structure et la performance du conseil d'administration. Dans certains cas, nous chercherons à mettre en évidence les caractéristiques susceptibles de conduire à des risques significatifs pour l'ensemble d'une entreprise.

a) Les différents types d'administrateurs

Pour être efficace, un conseil d'administration devrait être composé à la fois d'administrateurs internes, aussi appelés administrateurs exécutifs, c'est-à-dire des membres de l'équipe dirigeante de l'entreprise, et d'administrateurs externes, aussi appelés non-exécutifs, qu'ils soient indépendants ou non (Mallin, 2004). Dès lors, nous commencerons par définir brièvement ces trois types d'administrateurs (exécutif, non-exécutif et indépendant) puis nous discuterons de l'indépendance du conseil d'administration ainsi que des avantages et désavantages de cette indépendance.

- *Les administrateurs exécutifs*

D'après l'institut belge des administrateurs, un administrateur exécutif se définit simplement comme « un administrateur qui exerce une fonction et des responsabilités exécutives dans la société » (Guberna, 2012). Celui-ci, également qualifié d'administrateur interne, peut donc être un dirigeant ou un manager de l'entreprise.

- *Les administrateurs non-exécutifs*

Parallèlement, l'institut belge des administrateurs caractérise un administrateur non-exécutif comme un « administrateur qui n'exerce aucune fonction exécutive dans la gestion opérationnelle de l'entreprise. » (Guberna, 2012). Ces derniers ont un rôle clé dans la bonne gouvernance d'une société. Leur importance est notamment établie dans les principes de l'OECD (2011). Selon l'institution, il devrait y avoir, dans un conseil d'administration, un nombre suffisant d'administrateurs non-exécutifs à même d'exercer un jugement indépendant dans les tâches où un conflit d'intérêt est envisageable (OECD, 2011).

D'après Mallin (2004), ces administrateurs non-exécutifs ont deux faces. La première consiste en une forme de contrôle des administrateurs exécutifs afin d'éviter qu'une personne ou un groupe de personnes puisse injustement influencer les décisions du conseil d'administration. La seconde face représente l'apport de ces administrateurs en vue d'améliorer l'entreprise grâce à leur point de vue extérieur (Mallin, 2004). Cependant, Ezzamel & Watson (1993) discutent d'un possible conflit entre ces deux tâches puisque d'un côté, ces gestionnaires doivent surveiller les administrateurs exécutifs et que de l'autre ils doivent travailler en étroite collaboration avec eux au sein du conseil d'administration pour stimuler les idées et parvenir à des décisions. *The UK combined code* (cité dans Mallin, 2004) va plus loin et reconnaît aussi l'importance du rôle que jouent les administrateurs non-exécutifs indépendants. Analysons donc ce qui les distingue des administrateurs non-exécutifs.

- *Les administrateurs indépendants*

L'indépendance des administrateurs reste un grand débat, notamment au niveau de leur définition et des facteurs qui font qu'un administrateur non-exécutif peut être vu comme indépendant (Petrovic, 2008).

Selon le *UK Combined Code* (cité dans Mallin, 2004), un administrateur non-exécutif est indépendant si son jugement n'est jamais et ne paraît jamais altéré par des relations ou circonstances particulières (Hopt & Leyens, 2004). Pour Coulson-Thomas (cité dans Petrovic, 2008), considérer un administrateur comme indépendant est toujours très subjectif et dépend plus de l'attitude et de l'intégrité du membre. Même un administrateur qui entretient une relation amicale avec une ou des personnes du management continue d'être un administrateur indépendant tant que son jugement reste objectif selon Shen (2005). Un administrateur peut notamment perdre son objectivité lorsqu'il met en place une stratégie et

qu'il s'implique énormément dans le contrôle de l'implémentation de cette stratégie (Davies, 2001).

En outre, les administrateurs non-exécutifs ont besoin d'un pouvoir suffisant ou de la possibilité d'agir indépendamment (Turnbull, 2000). Pour *The Cadbury report* (cité dans Mallin, 2004), en dehors de ses honoraires d'administrateur, un administrateur externe indépendant doit être indépendant du management mais doit aussi être libre de toute relation professionnelle ou autre qui pourrait matériellement interférer sur l'apport de son jugement indépendant. Pour l'OECD (2011), il ne doit pas avoir de contrat de travail avec l'entreprise en dehors de son mandat d'administrateur (révocable ad nutum selon le droit belge) et ne doit pas avoir de lien étroit avec la firme ou son management que ce soit à travers des liens économiques, familiaux ou autres. Mallin (2004) cite six raisons qui empêchent un administrateur non-exécutif d'être indépendant :

- Il a été employé de l'entreprise dans les cinq années précédant son mandat ;
 - Il reçoit des rémunérations additionnelles à ses honoraires de la part de la société ;
 - Il a de la famille proche occupant un poste de direction ou de consultant (auditeur, avocat, etc.) actif dans l'entreprise ;
 - Il a eu des relations commerciales et matérielles avec la firme dans les trois dernières années ;
 - Il fait partie du conseil d'administration depuis plus de dix ans ;
 - Il représente un actionnaire majeur.
- *Discussion sur l'indépendance du conseil d'administration et la balance entre les administrateurs internes et externes*

Depuis plusieurs années, on a vu la proportion d'administrateurs indépendants augmenter de façon exponentielle. Désormais, il ne reste souvent plus qu'un administrateur exécutif au sein du conseil d'administration, l'administrateur délégué. Cependant, avoir une grande majorité d'administrateurs indépendants ne résout pas tous les problèmes. Comme les administrateurs exécutifs, ils apportent des bénéfices à l'entreprise mais occasionnent aussi des coûts. Le bénéfice d'avoir plus d'administrateurs indépendants est en fait plutôt ambigu. Il est donc intéressant de remettre en cause cette idée qui veut que plus il y a d'administrateurs indépendants, mieux l'entreprise se portera (Kumar & Sivaramakrishnan, 2008 ; Mirvis & Savitt, 2016).

Les avantages que peuvent apporter les administrateurs indépendants, ou simplement externes, sont multiples.

Premièrement, leur indépendance exprime en général l'absence de conflits d'intérêts car ces administrateurs n'ont pas de relation financière ou matérielle directe avec l'entreprise. De plus, ils peuvent servir de protection contre les accusations de conflits d'intérêts dans le cas où un ou plusieurs autres administrateurs seraient susceptibles d'être impliqués (CityBusiness Guest Perspective, 2015). Higgs (cité dans Mallin, 2004) soutient que le conseil d'administration est renforcé par la présence d'administrateurs non-exécutifs ne comprenant aucun autre lien avec la société car ces derniers apportent une « *objectivité impartiale* ».

Deuxièmement, le fait d'être externe à la firme permet d'apporter une vue nouvelle ainsi qu'un avis différent dans certaines situations particulières. De plus, les administrateurs indépendants ont généralement une riche expérience en gouvernance ou en gestion du risque et savent comment traiter les problématiques relatives à ces aspects. Par ailleurs, de par leur expérience, ils sont susceptibles d'avoir un carnet d'adresses bien fourni mis à disposition de l'entreprise (CityBusiness Guest Perspective, 2015).

En outre, les études de Fama & Jensen (1983) et Baysing & Butler (cité dans Godard & Schatt, 2000) soulignent l'importance des membres externes indépendants dans la protection des actionnaires. Par ailleurs, ces administrateurs externes indépendants ont tendance à privilégier leur bonne réputation signifiant une augmentation de leur valeur sur le marché des dirigeants.

Par contre, si un administrateur est indépendant, il est également souvent membre de plusieurs conseils d'administration, surtout lorsqu'il a une bonne réputation. Si le nombre devient particulièrement important, nous pouvons nous demander s'il peut toujours consacrer suffisamment de temps à son rôle d'administrateur (Mallin, 2004). En effet, le manque de temps dédié à l'entreprise par l'administrateur peut faire de lui un élément perturbateur du conseil d'administration et ainsi représenter un risque pour l'entreprise (Browning & Sparks, 2016).

L'avantage ou non, en termes de performance, d'avoir un plus grand nombre d'administrateurs indépendants dépend souvent de la perspective utilisée. En effet, selon la théorie de l'agence, une plus grande indépendance des administrateurs est appréciée. Dans

cette vision, le rôle principal du conseil d'administration est de contrôler le management et réduire le comportement opportuniste de l'Agent. Par conséquent, plus les administrateurs sont indépendants vis-à-vis des managers, plus ils seront objectifs dans leurs décisions et garantiront un meilleur contrôle, impliquant ainsi une meilleure performance ainsi qu'une augmentation des revenus pour les investisseurs et actionnaires. (Daily, Dalton & Cannella, 2003 ; Mirvis & Savitt, 2016 ; Nicholson & Kiel, 2007 ; Petrovic, 2008). Afin d'améliorer l'indépendance du conseil d'administration, la théorie de l'agence suggère donc d'éviter que le directeur général de l'entreprise soit président du conseil d'administration (Daily, Dalton & Cannella, 2003)

A contrario, dans la théorie de l'intendance, les administrateurs exécutifs sont préférés. D'après cette théorie, liée au rôle de service du conseil d'administration, les administrateurs exécutifs améliorent la performance. Selon Donaldson et Donaldson & Davis (cités dans Nicholson & Kiel, 2007), des administrateurs exécutifs ont une meilleure connaissance de l'entreprise et du secteur d'activité que des administrateurs indépendants et peuvent donc prendre de meilleures décisions. Par exemple, pour Lorsch & MacIver (1999) et Useem (1993), beaucoup de CEO d'entreprises, ayant donc des connaissances assez poussées dans le secteur d'activité et dans la firme elle-même, sont membres de leur propre conseil d'administration et peuvent donc de ce fait fournir de meilleurs conseils aux managers. En revanche, les administrateurs indépendants disposent de moins d'informations pertinentes pour guider la stratégie de l'entreprise. En effet, ceux-ci ne consacrent souvent pas toute leur énergie à une seule société et pourraient manquer de connaissances et d'expertise sur la firme et son environnement. De plus, ils ne sont parfois pas mis au courant de certains éléments internes à la compagnie (Petrovic, 2008 ; Mirvis & Savitt, 2016 ; Nicholson & Kiel, 2007). Les administrateurs non-exécutifs se basent d'ailleurs largement sur la vision interne et les informations fournies par le management (Johnson et al. ; Sundaramurthy & Lewis, cités dans Petrovic, 2008 ; Mirvis & Savitt, 2016).

Ce souci est souligné par Langevoort (2000) qui explique qu'une indépendance excessive du conseil pourrait compromettre son efficacité. Il émet l'hypothèse que dans ce cas, le peu d'administrateurs exécutifs restant pourrait être tentés de manipuler les informations données aux administrateurs non-exécutifs dans le cas où ces nouvelles pourraient leur être défavorables (par exemple : risque de licenciement ou de réduction de la rémunération des

personnes parmi le haut management). Ainsi, bien qu'ils soient indépendants, ils pourraient avoir des difficultés à repérer les mauvaises conduites complexes et bien masquées alors qu'il s'agit d'un des rôles principaux du conseil d'administration (Mirvis et Savitt, 2016).

Certaines relations interpersonnelles pourraient conduire les administrateurs non-exécutifs, même indépendants en apparence, à éviter d'exprimer leurs craintes ou à challenger les managers au sujet de certaines stratégies (Johnson et al., 1996 ; Sundaramurthy & Lewis, 2003, cités dans Petrovic, 2008).

Cependant, il est important de garder à l'esprit qu'il existe à la fois un risque de conduite déloyale des administrateurs exécutifs et un risque de manque d'intérêt ou d'implication des administrateurs indépendants. Des administrateurs exécutifs auront tendance à prendre soin de toutes les parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, banques, etc.) dont l'entreprise est dépendante pour sa croissance et sa durabilité. Nous pourrions penser que cela va à l'encontre des intérêts des actionnaires mais cela permet aussi, grâce à leur attachement personnel pour la firme, d'éviter les prises de risques excessives répondant à la pression des gains à court terme (Mirvis & Savitt, 2016). Pour Gordon (cité dans Mirvis & Savitt, 2016), l'augmentation de la proportion d'administrateurs indépendants observée ces dernières décennies va de pair avec la tendance où la valeur pour les actionnaires devient l'objectif principal de la firme avec comme seule mesure le cours de l'action. Il justifie cela en affirmant que les administrateurs indépendants sont plus attentifs aux indications du cours de l'action qu'aux connaissances sur le management, l'entreprise et son environnement (Gordon, 2007).

Par ailleurs, la concentration de l'actionnariat doit aussi être prise en compte au niveau de l'indépendance du conseil (Melis, 2000 ; Lutter, 2001 ; Bird et al., 2004 ; Aguilera, 2005, cités dans Petrovic, 2008). Davies (2001) et Aguilera (2005) suggèrent que dans des systèmes où l'actionnariat est très dispersé (beaucoup d'actionnaires avec peu d'influence individuellement), comme dans les systèmes anglo-saxons, le rôle de contrôle des administrateurs est primordial car les actionnaires peuvent difficilement se concerter pour exercer un contrôle. Par conséquent, un actionnariat éparpillé implique souvent un plus grand nombre d'administrateurs non-exécutifs et voire indépendants que quand la société est possédée par un ou quelques actionnaires majeurs (Davies, 2001 ; Aguilera, 2005).

Ceci démontre bien que le modèle de gouvernance et l'environnement de l'entreprise (légal, politique et économique) influent fortement sur les rôles et la structure des conseils d'administration et donc sur son fonctionnement et le comportement des administrateurs (Langevoort, 2000 ; Aguilera, 2005).

En conclusion, les administrateurs, devant apporter un regard critique sur les performances de l'organe de gestion, doivent avoir une connaissance pointue de leur société tout en conservant l'indépendance de leur jugement ce qui requiert une certaine distance par rapport au management (Demb & Neubauer, cité dans Petrovic, 2008). Ainsi le débat sur le niveau d'indépendance optimal du conseil d'administration a été et reste largement ouvert (Langevoort, 2000). Cela souligne encore l'importance de déterminer correctement à quel moment un administrateur non-exécutif peut être considéré comme indépendant (Petrovic, 2008).

Jusqu'à aujourd'hui, aucune étude n'a encore apporté de preuve formelle qu'une plus grande indépendance du conseil serait corrélée à une meilleure performance de la société bien qu'une majorité d'administrateurs indépendants reste une règle de bon sens (Daily, Dalton & Cannella, 2003 ; Mirvis & Savitt, 2016). Ainsi, une indépendance excessive ou insuffisante du conseil d'administration représente un risque majeur pour la firme dans son ensemble. Il faut trouver un équilibre avec les administrateurs internes.

b) Le président du conseil d'administration

Le président est un administrateur élu par les membres du conseil d'administration et n'a, dans la législation belge, aucun droit spécifique. En revanche, il peut obtenir, par les statuts ou par le conseil d'administration directement, certains pouvoirs (Guberna, 2012). Le président est un acteur majeur du leadership du conseil d'administration. En effet, c'est lui qui dirige les réunions du conseil (Guberna, 2012). Ses rôles sont multiples et importants : il est le lien entre le conseil d'administration et les comités spécialisés, le management de l'entreprise et les actionnaires.

Le rôle premier du président est de diriger les conseils d'administration, de s'assurer de leur bonne tenue, tant sur l'aspect légal que statutaire, et de veiller au respect de leurs horaires. Il s'occupe également d'établir l'ordre du jour et de convoquer les autres membres aux réunions. (Guberna, 2012). Dès lors, il doit bien définir et mettre l'accent sur les objectifs du

conseil et de la société ainsi qu'encourager le développement des normes positives à l'intérieur du conseil d'administration comme la préparation des réunions, la présence, la participation active et positive, etc. (Guberna, 2012 ; Petrovic, 2008). Lors de la prise de décision, il doit s'assurer de l'entière indépendance du conseil (Guberna, 2012). Il doit également faire attention à la qualité et à la quantité d'information qui est transmise aux membres du conseil avant les réunions. Ces derniers doivent en effet tous disposer de la même information pour pouvoir délibérer correctement. S'il y a des nouveaux administrateurs, le président se doit de leur transmettre la même information que celle qui est détenue par les autres membres et s'assurer de les briefier quant aux habitudes informelles, règles et usages internes du conseil. Il veille également à ce que chaque représentant de comité remplisse et remette un rapport clair sur la tâche qui lui avait été confiée et les réunions qui en ont découlé (Guberna, 2012). Sa tâche est d'autant plus primordiale qu'il est amené à gérer des situations souvent présentes dans les conseils d'administration telles que le fait de susciter le débat et la participation de tous les administrateurs présents, maintenir la discussion sur les objectifs de la réunion et résoudre les désaccords (Lorsch & Palepu, cité dans Petrovic, 2008). Il est également important pour le président de transmettre des valeurs à l'intérieur du conseil comme le respect des autres membres et la responsabilité vis-à-vis de la prospérité de la firme. Ces valeurs déterminent la culture particulière du conseil d'administration et peuvent également expliquer des performances divergentes malgré des structures et compositions similaires (Nadler, 2004).

Vis-à-vis du management de l'entreprise, le président doit s'assurer de la bonne répartition des compétences entre le conseil et les dirigeants. En effet, le président, en travaillant directement avec le directeur général, est en quelque sorte la charnière entre les deux parties. Il doit fournir au directeur général et être capable de gérer les conflits en interne en prenant des mesures adéquates, notamment en cas de perte brutale du directeur (décès, démission, etc.) (Guberna, 2012). Par ailleurs, d'après Forbes & Milliken (1999), l'indépendance du conseil d'administration sera plus grande si les personnes aux postes de président du conseil et de directeur général sont différentes.

Enfin, le président constitue un interlocuteur direct pour les actionnaires. Il leur fournit des informations et doit s'assurer d'une égalité de traitement entre eux. Il doit notamment

convoquer les actionnaires pour l'assemblée générale où il détient, très souvent, également le rôle de président. Ainsi, il veille à ce que toutes les questions obtiennent une réponse.

Au vu de l'importance du président du conseil d'administration, nous pouvons considérer que ce poste peut représenter un risque majeur pour l'entreprise lorsque ce rôle est mal rempli.

c) Les comités spécialisés

Le conseil d'administration peut nommer différents comités spécialisés afin de déléguer certaines tâches spécifiques. Ces comités sont responsables de certaines activités et doivent rédiger des rapports destinés aux administrateurs. Cependant, le conseil reste responsable du travail qui est accompli par les comités (Mallin, 2004) Grâce à ces comités, les relations à l'intérieur du conseil sont plus nombreuses mais, en moyenne, les administrateurs passent moins de deux semaines par an à travailler pour un conseil d'administration, même si les relations à l'intérieur du conseil sont, de ce fait, plus nombreuses. (Monks & Minow, 2004)¹.

Il est possible pour le conseil de créer un nombre indéfini de comités spécialisés. Cependant, nous allons ici définir et expliquer brièvement les fonctions des trois comités les plus répandus en Belgique, à savoir le comité d'audit, le comité de rémunération et le comité de nomination.

- *Comité d'audit*

D'après le code belge des sociétés, le comité d'audit doit être composé d'administrateurs non-exécutifs dont au moins un est indépendant. Les membres de ce comité ont une compétence collective et au moins l'un d'eux possède l'expertise requise en comptabilité et en audit (Code belges des Sociétés, 2008).

Le comité d'audit rédige des avis et fournit des recommandations quant à la situation financière de l'entreprise au conseil. Ses missions sont principalement la rédaction et le contrôle des comptes annuels, la vérification de l'efficacité des systèmes de contrôles internes, la gestion du risque et l'analyse de l'indépendance des commissaires. (Guberna, 2012).

¹ Cette étude date de 2004 et est principalement centrée sur les Etats-Unis. L'estimation est donc probablement légèrement différente pour les sociétés européennes en 2017.

- *Comité de rémunération*

D'après le Code belge des Sociétés, le comité de rémunération doit être composé d'administrateurs non-exécutifs (hors membres du comité de direction ou délégués à la gestion journalière) dont la majorité est indépendante. Les membres de ce comité ont une compétence en politique de rémunération. Ce comité n'est pas obligatoire sauf dans les sociétés cotées. En son absence, c'est le conseil d'administration qui exerce ses fonctions. (Code belge des Sociétés, 2010).

Le comité de rémunération rédige des avis et fournit des recommandations au conseil quant à la rémunération des administrateurs et des managers. Le comité de rémunération doit principalement déterminer le mode de calcul de la rémunération des administrateurs et managers et préparer un rapport commenté sur cette rémunération qui sera présenté lors de l'assemblée générale des actionnaires. (Guberna, 2012).

- *Comité de nomination*

Le comité de nomination n'est pas reconnu en tant que tel dans le Code belge des Sociétés. Cependant, nous pouvons le définir car il est assez répandu en Belgique. Il est souvent considéré comme sous-jacent au comité de rémunération. En effet, l'objet principal du comité de nomination est de déterminer les méthodes ainsi que les critères de sélection et de nomination des candidats aux postes d'administrateurs et de managers. Il doit également évaluer la taille du conseil et lui rapporte ses recommandations (Guberna, 2012).

d) La recherche de la taille optimale

De nombreux auteurs comme Lipton & Lorsch (1992) et Jensen (1993) ont tenté de démontrer l'existence d'une taille optimale à atteindre lors de la composition d'un conseil d'administration. D'autres comme Godard (2002), Guest (2009) et Le Tian & Venard (2012) se sont plutôt concentrés sur la relation entre la performance des sociétés et la taille de leur conseil d'administration. Cependant, les résultats obtenus par les auteurs divergent et il est donc difficile de justifier l'existence d'une taille optimale.

Pour Guest (2009), la relation entre la taille du conseil et la performance est négative. En effet, suite à l'étude d'un échantillon de 2,746 entreprises au Royaume-Uni entre 1981 et 2002, l'auteur démontre une relation négative entre ces deux variables grâce à trois mesures : le rendement boursier, la taille de l'entreprise et le Q de Tobin. Par ailleurs, l'auteur se justifie

par le fait que la fonction du conseil d'administration peut différer d'une région à l'autre impliquant donc une différence de relation entre la taille et la performance. Enfin, il affirme que cette relation est négative, quel que soit le niveau d'indépendance du conseil (Guest, 2009).

D'après Le Tian & Venard (2012), l'efficacité et la performance du conseil d'administration peuvent être influencés par sa taille. Ils citent notamment Chaganti, Mahajan, & Sharma et Lehn, Sukesh & Zhao, pour qui l'augmentation de la taille du conseil permet d'augmenter la fonction de contrôle. En effet, un plus grand nombre d'administrateurs engendre un contrôle plus important ainsi qu'une réduction de l'asymétrie de l'information entre administrateurs et dirigeants.

En revanche, les recherches de Godard (2002), menées en France, ne démontrent aucune influence de la taille du conseil d'administration sur la performance, notamment boursière, de la firme. L'auteure va plus loin et obtient des résultats similaires lorsqu'elle prend en compte le pourcentage d'administrateurs externes ainsi que les degrés d'indépendances et de compétence. Ces résultats sont d'ailleurs confirmés par Dalton, Daily, Johnson et Ellstrand (1999). Par ailleurs, à travers son étude, Godard atteste également que :

- La taille du conseil est influencée par la stratégie de l'entreprise. En effet, un conseil de grande taille permet à une entreprise diversifiée d'activer le rôle de ressource et ainsi de rassembler un grand nombre d'administrateurs différents de par leurs compétences et expériences personnelles.
- La taille du conseil d'administration est négativement liée à la participation de l'actionnaire principal. En effet, plus la part détenue par l'actionnaire majoritaire est grande, plus la taille du conseil sera petite. L'auteure justifie ceci par le fait que cet actionnaire majoritaire peut limiter le choix des administrateurs et réduire la présence d'éventuels représentants d'autres groupes d'actionnaires.
- La taille du conseil est généralement plus petite dans les entreprises familiales que dans les autres types de sociétés. En effet, pour préserver un maximum de contrôle, l'actionnariat, provenant majoritairement de la même famille, a tendance à placer ses propres membres et ainsi limiter le nombre d'administrateurs externes.

e) Diversité

Galia & Zenou (2013) définissent la diversité du conseil d'administration comme la variété dans les caractéristiques des administrateurs. D'une part, il y a des facteurs facilement observables telles que l'âge, le genre, les origines, etc. ; et d'autre part, il y a des aspects plus cachés tels que les compétences, les études, les expériences privées et professionnelles, etc. (Galia & Zenou, 2013). En fonction de ces critères, le conseil peut être qualifié d'homogène si le profil des administrateurs est plutôt similaire et inversement.

Lorsque l'expérience et le vécu des membres sont plus diversifiés, la quantité et la variété d'information, de connaissances et de compétences à disposition du conseil augmente et conduit à plus d'idées innovantes lorsqu'il s'agit de prendre des décisions (Adobor, 2004 ; Galia & Zenou, 2013 ; Forbes & Milliken, 1999). Etant donné qu'une plus grande diversité amène un niveau de ressources plus élevé, un conseil hétérogène est positif du point de vue de la théorie des ressources (Daily, Dalton & Cannella, 2003 ; Forbes & Milliken, 1999). Par ailleurs, nous verrons qu'un conseil hétérogène présente de nombreux avantages du point de vue de son fonctionnement mais peut nuire à la cohésion (Forbes & Milliken, 1999).

D'autre part, la diversité de genre est largement traitée dans les récentes réformes visant à améliorer la gouvernance des sociétés. Cependant, les résultats ne certifient pas qu'une corrélation positive existe entre une plus grande diversité au niveau du genre et la performance de l'entreprise. Les effets sont en réalité comparables à une plus grande indépendance du conseil d'administration. La tâche de contrôle serait notamment mieux remplie quand la diversité au niveau du genre est plus grande (Adams et Ferreira, 2009). Par ailleurs, Adams & Ferreira (2009) ont prouvé que les administratrices se comportaient différemment. Par exemple, elles ont un taux de participation aux réunions du conseil plus élevé. Ainsi l'efficacité du conseil est meilleure. Cependant, il n'en découlerait pas d'effet positif sur la performance de l'entreprise et il apparaît que des quotas légaux sur le genre réduisent la valeur des entreprises bien gouvernées (Adams & Ferreira, 2009). Les quotas représentent donc un risque pour les entreprises puisqu'ils pourraient pousser l'entreprise à se séparer d'administrateurs ou administratrices de grande valeur ou empêcher la nomination de profils intéressants pour la firme.

3. Fonctionnement et processus à l'intérieur du conseil d'administration : impact de la structure et impact sur la performance du conseil

Dans la partie précédente, nous avons décrit la nature de la structure du conseil d'administration et brièvement abordé sa relation globale avec la performance de l'entreprise. Cependant, pour plusieurs auteurs (Finkelstein & Mooney, 2003 ; Ong & Wan, 2008 ; Pettigrew, 1992), l'étude de la structure des conseils d'administration n'est suffisante ni pour en déduire l'impact sur les capacités des administrateurs à remplir les rôles qui leur sont attribués ni sur la performance de l'entreprise.

En effet, Pettigrew (1992) souligne notamment qu'il n'y a pas de processus étudié pour expliquer le lien entre la composition du conseil d'administration et sa performance. Certaines études (Finkelstein & Hambrick ; Lawrence, cités dans Ong & Wan, 2008) vont même plus loin en affirmant qu'il n'y a aucun lien entre sa structure et sa performance. Enfin, d'autres auteurs comme Ong & Wan (2008) et Pierce (cité dans Ong & Wan, 2008) estiment que l'étude des processus prenant place à l'intérieur du conseil d'administration est plus importante pour évaluer l'influence de celui-ci sur la performance. En effet, d'après Pierce (cité dans Ong & Wan, 2008)), il est plus intéressant d'étudier comment le conseil travaille en équipe plutôt que les capacités individuelles des administrateurs. Les interactions, synergies et complémentarités sont donc des points clés à analyser (Pierce, 1994).

Contrairement à la partie précédente où nous mettions en avant les influences directes de la composition du conseil d'administration sur la performance de l'entreprise, nous pensons, comme le suggèrent Ong & Wan (2008) et Forbes & Milliken (1999), qu'il est également intéressant d'étudier la performance du conseil en deux parties. D'abord, nous analyserons l'impact de la structure et de la composition du conseil sur son fonctionnement et ses interactions. Ensuite, nous verrons l'influence du fonctionnement sur la performance. Pour ce faire, notre analyse du fonctionnement sera centrée en quatre variables interdépendantes : la cohésion, la norme d'effort, les conflits cognitifs et l'utilisation des compétences. Pour conclure, nous examinerons leurs rapports mutuels.

Tout au long de cette partie, nous essayerons d'attirer le regard du lecteur sur les points de vigilance concernant un conseil d'administration après avoir vu comment son fonctionnement participait grandement à son efficacité pour remplir ses rôles.

a) La cohésion au sein du conseil d'administration

La cohésion du conseil **d'administration** est définie comme **étant** « le degré d'attraction entre les membres du conseil et leur motivation à rester dans ce conseil » (Summers, Coffelt & Horton cité dans Forbes & Milliken, 1999). La cohésion influence l'efficacité du conseil à remplir sa mission mais également sa capacité à ce que tous les administrateurs travaillent ensemble dans le présent et le futur (Forbes & Milliken, 1999). Il s'agit de la particularité de la cohésion, elle influence fortement les autres variables tout en ayant également un impact direct sur la faculté du conseil à remplir ses rôles. Nous allons donc décrire brièvement comment la structure impacte la cohésion du groupe puis comment cette cohésion impacte la performance du conseil.

- *Impact de la structure sur la cohésion*

La diversité des membres du conseil d'administration est l'élément le plus important qui joue sur la cohésion entre ces membres. En effet, dans des conseils homogènes, les membres du conseil seront plus à même d'anticiper les comportements des autres administrateurs. Il en découlerait moins d'incompréhension, plus de confiance et ainsi qu'une meilleure communication et coordination entre les membres ce qui conduirait finalement à des consensus plus rapides (Adobor, 2004 ; Forbes & Milliken, 1999). Cette relation positive entre l'homogénéité du conseil d'administration et la confiance interne est confirmée par Westphal & Bednar (2005). En effet, selon eux, cela mène à des interactions informelles plus régulières, une communication plus ouverte et une plus grande facilité dans le partage d'idées ou de préoccupations au sujet de la stratégie durant les réunions (Westphal & Bednar, 2005). Plus d'affinité entre les membres du conseil conduirait également à plus de dévouement dans leurs tâches, ceci étant lié aux normes de groupe. En conclusion, il y aurait donc plus de cohésion dans des conseils d'administration homogènes (Forbes & Milliken, 1999).

Par ailleurs, des mandats plus longs amélioreront aussi la cohésion entre les administrateurs. En effet, en ayant passé plusieurs années au sein du même conseil, les membres se comprendront plus facilement et géreront mieux leurs différends (Forbes & Milliken, 1999).

En revanche, l'indépendance du conseil, ou du moins le fait qu'il y ait plus d'administrateurs non-exécutifs, pourrait être défavorable à sa cohésion. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, les administrateurs externes se basent majoritairement sur les informations

fournies par des administrateurs exécutifs (Johnson et al., 1996 ; Sundaramurthy & Lewis, 2003, cités dans Petrovic, 2008 ; Mirvis & Savitt, 2016). Ainsi, si les administrateurs non-exécutifs ont l'impression qu'elles sont manipulées, les relations dans le conseil pourraient se détériorer (Westphal & Bednar, 2005).

- *Impact de la cohésion sur la performance du conseil d'administration*

Forbes & Milliken (1999) estiment que la relation entre la cohésion et la performance du conseil dans l'exécution de ses rôles est curviligne, c'est-à-dire que la cohésion doit être suffisamment élevée, mais pas trop, pour obtenir de bonnes performances. Ainsi, la cohésion favorise la communication et le débat entre les membres et augmente la confiance qu'ils ont les uns envers les autres membres au regard de leurs compétences et connaissances. Ces éléments prouvent qu'une forte cohésion aiderait le conseil dans ses tâches de contrôle et de service. Le rôle de ressource est aussi favorisé concernant l'évaluation des stratégies car la cohésion pousse les membres du conseil à considérer plus de scénarios alternatifs (Hogg, cité dans Forbes & Milliken, 1999).

Cependant, la cohésion peut aussi conduire à une perte d'efficacité car les administrateurs pourraient plus être plus facilement distraits en ayant des discussions personnelles au cours des réunions (Mullen, Anthony, Salas & Driskell, 1994). De plus, la cohésion favorise la pensée de groupe, ce qui est néfaste à des débats approfondis (Forbes & Milliken, 1999).

Pour parvenir au fonctionnement optimal dans le conseil, la cohésion devrait donc être maintenue à un niveau modéré (Mullen & al., 1994). Le manque de cohésion ou au contraire l'excès présentent un risque pour le bon fonctionnement du conseil. Cependant, nous verrons plus tard que les inconvénients d'une cohésion trop importante peuvent être mitigés par les conflits cognitifs (Janis, cité dans Forbes & Milliken, 1999).

b) Les conflits cognitifs

Les conflits cognitifs se réfèrent aux divergences de points de vue, d'idées et de jugements parmi les membres d'un groupe, ici, les administrateurs, membres du conseil d'administration (Forbes & Milliken, 1999).

- *Impact de la structure sur le conflit cognitif*

Une plus grande indépendance du conseil, plus de membres indépendants et une séparation des rôles de président du conseil d'administration et de directeur général, semble induire plus

de conflits cognitifs au sein du conseil. Ceci s'explique par le fait que les administrateurs indépendants n'ont pas de lien majeur avec le management, en dehors de leur mandat d'administrateur, et qu'ils pensent donc différemment concernant les objectifs et les solutions à la disposition de la firme (Forbes & Milliken, 1999 ; Ong & Wan, 2008).

D'autre part, l'augmentation de la taille du conseil engendre plus de conflits cognitifs car il y a plus de points de vue différents (Ong & Wan, 2008). Il en va de même avec un conseil hétérogène car une large variété de compétences et d'expériences amène des opinions divergentes et créent ainsi des débats constructifs entre les administrateurs. Il y a donc plus de conflits cognitifs dans les conseils hétérogènes (Forbes & Milliken, 1999 ; Hill & Jones, cité dans Petrovic, 2008). En revanche, la pensée de groupe sera favorisée par une plus grande homogénéité dans le conseil impliquant des conflits cognitifs plus faibles (Janis, cité dans Petrovic ; Forbes & Milliken, 1999).

Enfin, au sein des groupes d'administrateurs qui travaillent ensemble durant de longues périodes, les conflits cognitifs seront plus rares car ces derniers risquent de développer des mécanismes communs pour répondre aux problèmes qui se posent. Leurs décisions seront donc moins souvent débattues (Forbes & Milliken, 1999).

- *Impact des conflits cognitifs sur la performance du conseil d'administration*

Les conséquences positives des conflits cognitifs sur la performance sont nombreuses.

Le rôle de contrôle sera particulièrement mieux rempli en présence de conflits cognitifs. En effet, la multitude de points de vue différents amène des désaccords qui vont pousser les administrateurs à se poser des questions et à demander des explications au directeur général de la firme (Forbes & Milliken, 1999 ; Ong & Wan, 2008). Dans ce sens, les conflits cognitifs rappellent également aux managers la force et le rôle de contrôle du conseil et cela va les pousser à considérer plusieurs vues (Forbes & Milliken, 1999).

La faculté du conseil à orienter le management augmente également puisque plus d'idées seront considérées et débattues (Forbes & Milliken, 1999). En effet, d'après l'étude de Watson & Michaelson (cité par Forbes & Milliken, 1999), si les interactions dans un groupe incluent une grande variété de points de vue et l'échange de commentaires tant positifs que négatifs, alors le groupe fonctionne mieux. Il est donc clair que le rôle de service sera également amélioré par la présence de nombreux conflits cognitifs (Forbes & Milliken, 1999).

Enfin, la performance au niveau du rôle de ressource s'améliorera également car les conflits cognitifs permettent d'obtenir plus d'informations pertinentes pour l'entreprise (Amason, 1996). Qui plus est, les conflits cognitifs diminuent également les coûts de transaction liés aux incertitudes de l'environnement (Conger, Lawler & Finegold, cités dans Ong & Wan, 2008).

Cependant, la satisfaction et le désir de rester au sein du conseil vont diminuer si les conflits cognitifs deviennent trop importants (Forbes & Milliken, 1999). Mace (1986) a d'ailleurs observé qu'en réponse à un excès de conflits cognitifs, les administrateurs réduisaient leur dévouement et leur implication dans le conseil d'administration. Si les conflits deviennent trop importants, une désolidarisation du conseil peut potentiellement survenir, entraînant une forte diminution du dévouement et des affinités parmi les membres et par conséquent une baisse de la performance du groupe (Forbes & Milliken, 1999). Si les conflits cognitifs n'entraînent pas une trop forte dégradation des relations entre les membres, alors les performances du conseil d'administration sont meilleures en présence de conflits cognitifs (Forbes & Milliken, 1999 ; Ong & Wan, 2008).

Finalement, les principaux risques identifiés lorsque les conflits cognitifs ne sont pas assez élevés sont donc l'absence de répondant et de questionnement face aux hauts dirigeants et le manque d'échanges constructifs lors des réunions. Néanmoins, il convient d'être attentif au fait que les conflits cognitifs ne dégradent pas les relations dans le conseil.

c) La norme d'effort

La norme d'effort est définie comme étant la croyance partagée du groupe sur le niveau d'effort attendu pour contribuer à une tâche. Les efforts individuels doivent augmenter si la norme d'effort est forte. En retour, la performance du groupe s'améliore également (Wageman, 1995).

- *Impact de la structure sur la norme d'effort*

Premièrement, une plus grande indépendance du conseil entraîne une norme d'effort plus élevée. En effet, les administrateurs internes voient leur rôle d'administrateur comme une simple extension de leur poste de manager tandis que les administrateurs non-exécutifs considèrent leur poste différemment et s'impliquent plus. Par conséquent, si les membres externes s'impliquent plus, cela finirait par pousser aussi les administrateurs exécutifs à mieux remplir leur rôle afin de prouver aux non-exécutifs que tout est en ordre dans la firme qu'ils

dirigent. La norme d'effort au sein du conseil serait donc plus élevée (Forbes & Milliken, 1999 ; Ong & Wan, 2008).

Deuxièmement, l'augmentation de la taille du conseil semble avoir une conséquence négative sur la norme d'effort car la paresse sociale y sera plus répandue (Ong & Wan, 2008). Autrement dit, la communication devient moins évidente entre les membres, ces derniers se connaissent moins bien et seulement une partie d'entre eux participe aux débats dans le conseil. Ainsi, si un administrateur n'est pas préparé pour une réunion ou ne participe pas activement, il a de grandes chances pour que cela passe inaperçu (Goodstein, Gautam & Boeker, 1994). Parallèlement, Le Tian & Venard (2012) soulignent, à travers les recherches de Lipton & Lorsch (1992), Jensen (1993) et Yermack (1996), qu'il peut exister un problème dit de « passager clandestin ». En effet, les administrateurs, de par leur grand nombre, peuvent penser que les autres administrateurs exercent leurs fonctions. Or, en définitive, s'ils pensent tous pareil, aucun d'entre eux n'exercera ses fonctions. Ainsi, un conseil de petite taille permet naturellement un meilleur contrôle réciproque de l'implication des administrateurs (Le Tian & Venard, 2012).

- *Impact de la norme d'effort sur la performance du conseil d'administration*

De nombreux éléments peuvent diminuer la performance du conseil lorsque la norme d'effort entre en considération. Le conseil d'administration peut ne pas atteindre son plein potentiel à cause du manque d'interactions, résultant du nombre peu élevé de réunions ou à cause du risque de « paresse sociale », cas dans lequel les membres n'apportent pas tout ce qu'ils pourraient apporter (Ong & Wan, 2008). C'est pourquoi, les administrateurs qui s'informent de façon adéquate et consacrent le temps nécessaire à leur mission seront plus à même de remplir leurs rôles (Lorsch & MacIver, 1989). En effet, la préparation permet une meilleure utilisation du temps durant les réunions (Ong & Wan, 2008). Mace (1986) affirme ainsi que, souvent, les conseils d'administration n'atteignent pas tout leur plein potentiel à cause des membres qui ne se sont pas préparés pour connaître les problèmes de leur firme.

En outre, l'impact de la norme d'effort varie selon le déroulement des réunions du conseil, c'est-à-dire selon le niveau d'attention, d'analyse et de participation des membres (Forbes & Milliken, 1999). Dans certains cas, les réunions ne sont qu'une liste de décisions qui sont votées les unes après les autres sans réelle réflexion impliquant une norme d'effort basse et un conseil n'apportant pas une grande valeur ajoutée (Forbes & Milliken, 1999 ; Mace, 1986).

Dans d'autres cas, les réunions constituent des lieux de discussions majeures qui requièrent la participation active de tous les administrateurs dans le but de parvenir à des décisions (Lorsch, 1989). Dans ce cas, la norme d'effort est élevée et permet au conseil de mieux remplir ses rôles de contrôle et de service plus efficacement grâce à des réunions constructives (Forbes & Milliken, 1999).

La norme d'effort est donc corrélée positivement avec la performance du conseil d'administration (Ong & Wan, 2008). En effet, d'après Forbes & Milliken (1999), les conseils d'administration ayant une norme d'effort élevée sont plus efficaces dans la réalisation de leur tâche stratégique et de contrôle. Il y aurait donc un risque envers la performance du conseil si une certaine paresse sociale s'installe, si les réunions ne sont pas suffisamment préparées par les administrateurs ou si leur déroulement n'est pas pertinent et n'implique pas le débat et la participation de tous.

d) L'utilisation des compétences

Les administrateurs doivent utiliser deux types de compétences pour être efficaces : les compétences fonctionnelles, soit les connaissances générales nécessaires à la gestion (stratégie, pensée analytique, etc.) et celles propres à la société Ong & Wan, 2008). Il est important de maximiser la présence de ces compétences dans le conseil, cela étant relatif à sa composition. Cependant la présence de ces compétences ne garantit pas leur bonne utilisation (Jackson, cité dans Forbes & Milliken, 1999). C'est cette utilisation que nous étudions dans le fonctionnement du conseil et son impact sur la performance.

- *Impact de la structure sur l'utilisation des compétences*

Si la diversité est positive au niveau de la présence des compétences dans l'entreprise, elle peut néanmoins réduire leur emploi car les membres pourraient avoir plus de difficultés à communiquer et se comprendre. En effet, la compréhension peut être rendue compliquée par l'utilisation de jargons et terminologies différentes selon les administrateurs. Cela peut entraîner une frustration des membres et diminuer leur motivation à partager des idées et des opinions novatrices. A l'inverse, cela les pousse à discuter uniquement des informations communes dans le conseil (Stasser, 1992, cité dans Forbes & Milliken, 1999). Qui plus est, les administrateurs n'ont pas beaucoup d'opportunités pour réduire les différences qui empêchent de bonnes relations à l'intérieur du conseil étant donné que plusieurs d'entre eux

ne sont pas exécutifs et ne travaillent pas à temps plein pour l'entreprise. Ils n'ont donc pas le temps de résoudre leurs oppositions d'attitudes et de langages afin d'améliorer la cohésion. (Forbes et Milliken, 1999).

Par ailleurs, les administrateurs indépendants apporteront plus de compétences et de connaissances utilisables vu leur profil varié (avocats, banquiers, managers dans d'autres sociétés, politiciens, etc.) (Hillman & Dalziel, 2003). Plus d'indépendance impacterait donc positivement l'utilisation des compétences (Ong & Wan, 2008).

En outre, la taille du conseil serait également positivement corrélée avec l'utilisation des compétences puisque dans ce cas, il y aura plus de ressources disponibles. En effet, plus le Conseil sera grand, plus il y a de chances d'avoir des membres aux connaissances distinctes et de nombreux liens utiles vers l'extérieur (Goodstein & al., 1994). Forbes & Milliken (1999) confirment cette thèse selon laquelle un plus grand conseil offrirait plus de compétences à la disposition du processus de décision. La taille améliore donc l'utilisation des compétences (Ong & Wan, 2008).

Enfin, la durée du mandat pourrait être corrélée positivement avec l'utilisation des compétences car les administrateurs auront approfondi leurs connaissances sur la firme durant plus de temps et se comprendront mieux les uns les autres car ils sont habitués à se côtoyer (Forbes & Milliken, 1999).

- *Impact de l'utilisation des compétences sur la performance du conseil d'administration*

Il est aujourd'hui primordial pour les conseils d'administration d'utiliser une large diversité de compétences pour être efficaces (Ong & Wan, 2008). En effet, pour mener à bien leur rôle de contrôle ils devront efficacement combiner leurs connaissances sur l'entreprise avec leur expertise légale et stratégique (Carpenter & Westphal, 2001 ; Forbes & Milliken, 1999).

Par ailleurs, l'utilisation efficace des compétences sera évidemment positive pour la réalisation du rôle de service du conseil d'administration. Avoir de larges connaissances appliquées aux problèmes de l'entreprise leur permettra d'efficacement épauler le haut management (Forbes & Milliken, 1999).

Une expérience importante en stratégie (notamment la faculté de repérer les bonnes informations et l'évaluation stratégique de ces informations) peut être également un élément positif pour le rôle de ressource au niveau de l'apport stratégique (Ong & Wan, 2008).

Dans l'ensemble, il ne suffit pas qu'elles soient présentes parmi les membres du conseil, il faut que les compétences soient effectivement utilisées. Plusieurs cas de faillites ont notamment montré que les administrateurs possédaient d'excellentes compétences mais qu'elles n'étaient pas correctement utilisées (Sonnenfeld, 2002). En outre, la paresse sociale précédemment évoquée peut aussi amener certains membres à ne pas utiliser leurs compétences (Ong & Wan, 2008).

En conclusion, l'utilisation des compétences améliore nettement les performances du conseil mais il faut toujours être attentif à ce qu'elles soient utilisées au maximum. Le seul fait que les administrateurs détiennent ces compétences ne suffit pas.

e) Relations entre les quatre variables

Ces variables, étant interdépendantes, interagissent entre elles. Par exemple, une norme d'effort élevée signifie que les administrateurs participent plus activement aux réunions, cela entraînant plus de conflits cognitifs ainsi qu'une plus grande utilisation des compétences et connaissances des membres. En effet, les conflits cognitifs proviennent de débats ouverts liés à la multiplication des points de vue. Ainsi, les ressources seront plus largement utilisées et les tâches plus rapidement remplies (Ong & Wan, 2008). Si les conflits cognitifs amènent les administrateurs à mobiliser plus de compétences, l'inverse est aussi vrai car l'utilisation des compétences conduit les administrateurs à développer de nouvelles idées et participe ainsi à l'apprentissage de tous les membres, provoquant ainsi plus de conflits cognitifs (Forbes & Milliken, 1999 ; Jehn & Mannix, 2001).

Les interactions sont très fortes avec la cohésion. En effet, il y aura notamment une meilleure communication entre les administrateurs, augmentant ainsi leur confiance à l'égard des compétences et savoirs des autres membres (Forbes & Milliken, 1999). L'utilisation des ressources et la norme d'effort sont donc plus fortes lorsqu'il y a plus de cohésion entre les administrateurs.

La cohésion a d'autres effets positifs sur la norme d'effort (Forbes & Milliken, 1999). En effet, dans les groupes où les membres ont de meilleures relations entre eux, ils seront plus dévoués au groupe (Zaccaro & Dobbins, 1989). Les effets de la cohésion sur la norme d'effort sont également positifs à plus long terme car des groupes où la cohésion est élevée influenceront plus facilement sur le comportement des nouveaux administrateurs (Janis, 1983 ; Shaw, 1981).

Par ailleurs, la cohésion diminue les conflits cognitifs et trop de conflits cognitifs pourraient conduire à une dégradation de la cohésion. Pourtant, a contrario, si un conseil avec une forte cohésion réussit à garder un niveau de conflit cognitif élevé, alors les effets de la cohésion sur les performances du conseil seront positifs (Forbes & Milliken, 1999). Cette hypothèse est résumée par trois des cinq objectifs pour un conseil efficace émis par Finkelstein & Mooney (2003). D'après ces auteurs, il faut des débats constructifs mais surtout éviter les conflits destructeurs et travailler en équipe. Les membres doivent également avoir une connaissance pointue de l'entreprise ainsi que de sa stratégie et doivent pouvoir exprimer clairement les décisions. Ces deux derniers éléments se réfèrent davantage aux autres variables de notre étude mais Finkelstein & Mooney (2003) insistent sur l'importance de la corrélation des cinq objectifs. De plus, l'absence d'un des éléments ou leur déséquilibre peut entraîner un risque significatif pour la performance du conseil (Finkelstein & Mooney, 2003).

Nadler (2004) parle, lui, de la culture du conseil d'administration pour décrire le fait que les membres du conseil doivent remplir différentes normes pour être efficace : ils doivent participer activement à des débats constructifs et francs impliquant tous les administrateurs tout en questionnant les dirigeants et en y consacrant un temps suffisant.

En définitive, Langevoort (2000) suggère une approche équilibrée pour un bon fonctionnement du conseil. Autrement dit, il faut assez de cohésion entre les administrateurs pour assurer un certain dévouement, l'utilisation des compétences et la possibilité d'atteindre des consensus dans une limite de temps acceptable. Toutefois, un minimum de diversité est nécessaire dans la composition du conseil afin d'améliorer la stimulation des idées et la considération d'alternatives grâce à l'augmentation des conflits cognitifs et à la présence de compétences à l'intérieur du conseil (Langevoort, 2000 ; Forbes & Milliken, 1999). Ceci montre l'importance tant du contrôle que de la collaboration dans la gouvernance d'entreprise car l'excès du premier conduit à trop de méfiance entre les membres du groupe et l'excès du second mène à une trop forte pensée de groupe (Petrovic, 2008).

Partie 2 : Recherche et analyse

1. Méthodologie

Dans la première partie de notre mémoire, nous avons principalement discuté des rôles du conseil d'administration ainsi que de sa structure, de son fonctionnement et de l'impact de ceux-ci sur la performance de l'entreprise. Nous avons également mis en évidence quelques pistes susceptibles de constituer un risque pour l'efficacité du conseil d'administration vis-à-vis de la firme.

Afin de confronter la théorie avec la réalité du terrain, nous avons choisi de conserver la structure utilisée dans la partie théorique afin d'orienter nos interviews. Cette partie analytique a pour but de rechercher, d'étudier et de mettre en évidence les éléments affectant l'efficacité du conseil d'administration et constitue un élément essentiel en vue de répondre à notre question de recherche.

Pour la partie empirique de notre mémoire, nous avons choisi, comme suggéré par Saunders, Lewis & Thornhill (2009), de réaliser des interviews semi-structurées en face-à-face. En effet, ce type d'interview permet d'obtenir des réponses approfondies aux questions spécifiques qui sont posées. Dans un premier temps, la personne interrogée doit répondre à la question principale puis, si nous le jugeons nécessaire, nous pourrions lui donner des pistes, des mots-clés pour réorienter la discussion et ainsi obtenir des réponses plus complètes. Cette technique d'interview nous permettra de suivre notre logique théorique mais permettra aussi à l'interlocuteur, de réfléchir à des choses auxquelles il n'avait peut-être pas pensé.

Concernant les profils recherchés pour mener à bien ces interviews, nous avons opté pour un champ de recherche assez large pour plusieurs raisons : tout d'abord, nous voulions conserver une certaine diversité, tant au niveau du secteur d'activité de l'entreprise qu'au niveau de leur taille ; ensuite, nous souhaitions comparer les différents points de vue entre exécutifs, non-exécutifs, indépendants et top-managers ; enfin, parce qu'il n'est pas aisé de s'intercaler dans le planning souvent chargé des administrateurs ou dirigeants d'entreprises. Nos recherches se sont portées sur la Belgique et le Grand-Duché de Luxembourg dans le but de confronter différentes cultures avec des réglementations cependant fort similaires.

Afin de recruter ces interviewés, nous avons commencé par activer nos relations familiales et professionnelles puis sollicité l'aide de nos proches. Nous avons également utilisé le réseau social professionnel LinkedIn puis nous avons pris contact avec l'Institut Luxembourg des Administrateurs (www.ila.lu) qui nous a mis en contact avec quelques administrateurs.

Au total, 12 personnes ont été interrogées durant 30 minutes à 1h30 chacune sur une période d'un mois. Pour des raisons évidentes de confidentialité et pour permettre la publication de notre mémoire, les retranscriptions des interviews n'ont été remises qu'à notre promoteur.

- *Profils des intervenants*

L'intervenant A est un homme, actif dans le monde des assurances au Luxembourg. Il est le CFO et administrateur exécutif dans certaines des filiales. Le chiffre d'affaires annuel du groupe se compte en milliards d'euros.

L'intervenant B est un homme, actif dans un établissement de services financiers reconnu et dans des fonds d'investissement au Luxembourg. Il est administrateur délégué.

L'intervenant C est un homme, actif dans le même établissement de services financiers que l'intervenant B. Il occupe également des postes et/ou mandat d'administrateur en Belgique et aux Pays-Bas.

L'intervenant D est un homme, actif dans des fonds d'investissement au Luxembourg. Il est aussi directeur d'une entreprise de gestion de portefeuille.

L'intervenant E est un homme, actif dans un groupe familial de distribution automobile en Belgique. Il y occupe un poste d'administrateur exécutif.

L'intervenant F est un homme, actif dans l'assistance et les services informatiques au Luxembourg. Il est le fondateur de la société, y occupe un poste de CEO et y est administrateur exécutif. L'actionnaire majoritaire de cette entreprise est désormais une société publique.

L'intervenant G est une femme, active au Luxembourg. Avocate de formation, elle est administratrice indépendante d'une dizaine de sociétés, toutes basées au Luxembourg. Neuf de ces entreprises œuvrent dans le secteur financier et une dans la construction.

L'intervenant H est un homme, actif dans une grande entreprise publique au Luxembourg. Il est représentant du personnel et administrateur non-exécutif, car il ne fait pas partie du top-management, dans la société mère et administrateur dans plusieurs filiales.

L'intervenant I est une femme, active dans une entreprise de technologies audiovisuelles belge reconnue internationalement. Elle y occupe un poste de vice-présidente et Directrice des Ressources Humaines. Elle n'a pas un mandat d'administratrice dans la société mais assiste à la majorité des réunions du conseil.

L'intervenant J est un homme, actif principalement dans le monde bancaire. Il est administrateur de plusieurs SICAV et d'une ONG, toutes basées au Luxembourg.

L'intervenant K est un homme gérant une société de capital investissement en Belgique avec deux associés. Investissant principalement dans des PME, il est souvent administrateur non-exécutif dans ces sociétés. Il occupe également un poste d'administrateur indépendant dans la même société de technologies audiovisuelles que l'intervenante I.

L'intervenant L est un homme, actif dans le secteur de l'énergie au Luxembourg. Il n'occupe pas un poste d'administrateur mais assiste à l'ensemble des conseils d'administration en tant que top-manager et membre du comité d'audit. La société réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 2 milliards d'euros.

2. Analyse croisée des interviews

Pour conserver une cohérence vis-à-vis de la partie théorique, nous commencerons par analyser et décrire les rôles que les administrateurs attribuent à leur fonction et à un conseil d'administration. Puis, dans un premier temps, nous développerons les éléments relatifs à la structure du conseil d'administration et, dans un second temps, nous analyserons les éléments liés à son fonctionnement qui se dégagent des entretiens. Notre objectif sera ainsi de mettre en évidence les éléments importants contribuant à l'efficacité du conseil d'administration.

a) Rôles du conseil d'administration

- *Rôle de contrôle*

Lorsque nous avons abordé la question des rôles des administrateurs au sein du conseil d'administration avec les différents intervenants, le rôle de contrôle est celui qui leur venait directement à l'esprit.

Ainsi, dix des douze intervenants, A, B, C, D, E, F, G, I, K et L, définissent ce rôle comme le contrôle du fonctionnement de l'entreprise et ce notamment par la surveillance des actions menées par la direction et les top-managers.

Le deuxième volet, c'est la supervision. Donc ça, c'est un rôle plus de contrôle qui incombe au conseil d'administration. Et ça c'est vraiment de contrôler : est-ce que la direction fait vraiment bien son travail ? Et si elle ne le fait pas bien : comment est-ce que je vais l'aider à mieux le faire ? (Intervenante G)

Par ailleurs, les intervenants A, B, F, H et I vont plus loin dans cette définition et déclarent que les administrateurs sont responsables de la validation des comptes et du budget préparés par les différents comités ou dirigeants de l'entreprise.

« Le conseil d'administration est censé valider les comptes, valider un budget, etc. ça fait partie de la vie quotidienne de la société. » (Intervenant B)

Enfin, les intervenants D et K attribuent un rôle de vérification de la *compliance* au conseil d'administration. Ils parlent d'une vérification, notamment au point de vue législatif et de gouvernance, pour que les règles et lois soient bien respectées. D'après l'administrateur K, cette tâche est d'autant plus importante dans le cas des grandes sociétés.

« Nous, ce à quoi on fait attention, c'est que tout soit effectué concernant la compliance selon la forme et les différentes demandes de l'autorité de tutelle. Ça c'est important. »

(Intervenant D)

- *Rôle de service*

Dans la théorie, nous définissons le rôle de service comme ayant pour objectif principal de conseiller et de guider les managers dans leurs choix en vue d'améliorer la performance et la réputation de l'entreprise. Bien entendu, plus les administrateurs sont exécutifs, plus ils auront tendance à aborder ce rôle puisque celui-ci va de pair avec leur fonction exécutive au sein de l'entreprise.

Cependant, il est peu aisé de mettre en commun les propos des différents intervenants vis-à-vis du rôle de service, tant celui-ci est perçu différemment. Les intervenants A, C, G et I indiquent que les administrateurs peuvent jouer un rôle au niveau des Ressources Humaines. Ils participent notamment à la recherche de profils correspondants lors du départ d'un top-manager ou d'un administrateur et à la mise en place de leur rémunération via du benchmarking dans d'autres conseils d'administration.

« Au niveau RH, on va parfois en discuter pour savoir comment trouver un profil bien spécifique ou s'il y a des problèmes réguliers, des mal-être récurrents chez les employés. » (Intervenant C)

Pour l'intervenant C, ce rôle correspond également à la décision de l'allocation du résultat avant l'aval des actionnaires. Par ailleurs, d'après les intervenants A et I, le conseil d'administration est là pour faire des plans d'entreprise (notamment sur la stratégie, rôle que nous aborderons ensuite) ainsi que pour supporter les top-managers, leur faire des propositions et les challenger.

« Parce qu'une fois mis d'accord sur la stratégie, on fait un double exercice de plan d'entreprise. Et ici dans la maison, on fait des plans d'entreprises sur trois ans. »

(Intervenant A)

Cependant, les intervenants F et L n'accordent pas un rôle très actif au conseil d'administration. En effet, l'intervenant L nous a expliqué que dans sa société, l'actionnariat n'accorde pas spécialement un rôle actif aux administrateurs qui le représentent, ils sont

plutôt passifs et sont là avant tout pour contrôler le travail des managers et la performance de l'entreprise. Par contre, il admet que dans les plus petites entreprises, l'actionnariat a tendance à jouer un rôle actif. Ces propos sont confirmés par l'intervenant E qui, à titre de comparaison, travaille dans une société où l'actionnariat joue un rôle dans l'exécutif et dont le chiffre d'affaires annuel se situe entre 15 et 20 millions d'euros. Par ailleurs, étant également actifs dans l'opérationnel, les administrateurs dans l'entreprise de l'intervenant E jouent également un rôle de facilitateurs avec les membres de l'équipe.

« Il n'est pas habituel que l'actionnaire prenne un rôle actif ; dans les petites boîtes, oui. Si vous allez voir un installateur, une boîte qui fait 10-15-20 millions de chiffre d'affaires, là l'actionnaire est actif, ici non. » (Intervenant L)

Notre rôle, de nouveau, tout est dans tout, puisqu'on est actionnaire et on intervient sur l'opérationnel, est de plutôt jouer les facilitateurs entre les différents membres de l'équipe et de faire en sorte de mettre de l'huile là où il doit y en avoir ou de donner des moyens de développer les moyens à mettre en œuvre pour que l'entreprise tourne. (Intervenant E)

Par ailleurs, l'intervenant J, étant entre autres administrateur dans une ONG, relate une approche différente du rôle de service. En effet, dans son ONG, les administrateurs sont tous exécutifs et doivent se charger de la totalité de la gestion journalière.

Il y a plus d'implication parce que du simple fait déjà que dans une ONG, on est administrateur mais en fait il manque tout un étage. Quand on est dans le conseil, on n'est pas dans l'exécutif mais dans une ONG, on est dans le conseil et on est exécutif. Tout ce qu'on décide, on le fait nous-même. [...] On a du courrier à envoyer, on doit mettre les feuilles dans une enveloppe et les envoyer... des choses comme ça. Donc c'est essentiellement la différence. (Intervenant J)

Enfin, les intervenant G et K ont souligné qu'il est important que le conseil d'administration soit présent pour aider et soutenir la direction. Ils nous rappellent aussi que le rôle du conseil est de les challenger positivement.

On est très actif et donc, on joue le rôle un peu comme on dit en anglais de « sparring-partner » du management, qui peut être un management non-actionnaire ou qui peut être l'ancien fondateur mais donc on le challenge, on challenge les équipes sur toutes une série de sujets qui sont typiquement, le plus important, la stratégie d'abord, où on va aller, comment, quels sont les moyens qu'on se donne pour réaliser cette stratégie. (Intervenant K)

- *Rôle de ressource*

Le rôle de ressource du conseil d'administration est, en revanche, le rôle qui est le moins mis en évidence par nos intervenants lors des entretiens. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'il est parfois difficile de cerner la différence entre le rôle de ressource et le rôle de service tant leurs caractéristiques et attributions sont proches. Pour rappel, le rôle de ressource du conseil d'administration est principalement le fait, pour les administrateurs, d'agir comme personnes-ressources pour l'entreprise. Ce rôle peut également être qualifié de rôle stratégique car les administrateurs peuvent élaborer et transmettre la stratégie aux managers.

Pour l'intervenant H, le conseil d'administration est effectivement chargé d'élaborer la stratégie, ou du moins une partie, qui est mise en place dans la société et/ou le groupe.

On a changé la gouvernance en 2016. [...] Et avant, c'était le conseil qui définissait les tarifs postaux. Aujourd'hui, nous définissons une stratégie pour les tarifs et c'est le directeur avec son comité exécutif qui dit « voici la tarification ». Donc, c'est clair maintenant, on n'est plus dans l'opérationnel, on peut en tant que conseil constater que le comité a un peu trop élevé les prix et on peut dire si c'est dans notre stratégie, quel est le risque avec cette augmentation... (Intervenant H)

En revanche, pour les intervenants A, J et L, le conseil d'administration a pour rôle de valider la stratégie élaborée par les top-managers et l'exécutif de la société. Il est évident, en parlant de stratégie et pour reprendre l'exemple de l'administrateur A, qu'une société ne va pas totalement changer de business d'une année à l'autre.

Il y a la stratégie du groupe où il y a une note de débat qui est préparée au niveau exécutif, de notre comité de direction, qui fait un peu le point sur les activités, où veut-on investir. [...] Tout ça est discuté d'abord au niveau de l'executive management et puis c'est discuté dans le conseil de X et puis extrait dans les sociétés opérationnelles. (Intervenant A)

Enfin, pour les intervenants B et L, les administrateurs doivent plutôt veiller à la mise en place effective de la stratégie qui a été décidée, parfois en laissant un certain degré de liberté à l'exécutif. Les intervenants I et K notent que le conseil d'administration challenge également le management pour que sa mise en place soit efficace.

Au niveau du rôle de ressource, dans le sens allouer les ressources nécessaires [...], ils sont plutôt du genre de dire "Ok, la stratégie c'est bon puis démerdez-vous. Que vous engagiez 1000 personnes de plus ou de moins, ça nous est égal. L'essentiel c'est que vous appliquiez la stratégie et que les objectifs qu'on vous a donnés soient atteints." Il n'y a pratiquement pas de discussions là-dessus. (Intervenant L)

a) Structure du conseil d'administration

Dans la partie théorique, nous avons rassemblé les débats sur l'indépendance du conseil et l'équilibre entre les administrateurs exécutifs et non-exécutifs. Or, au regard de nos interviews, il nous paraît désormais plus intéressant de scinder ces deux points. Nous discuterons ensuite du rôle du président, de la taille du conseil d'administration ainsi que de sa diversité.

- *La balance entre les membres internes et externes*

Concernant l'équilibre entre administrateurs exécutifs et non-exécutifs, beaucoup des personnes interviewées semblaient favorables à la présence d'administrateurs externes et au fait qu'ils soient majoritaires dans le conseil.

L'interviewé B considère que si l'on souhaite mettre l'accent sur le rôle de contrôle du conseil d'administration, les managers ne devraient pas en faire partie car cela serait incompatible avec leurs fonctions opérationnelles. Il cite notamment l'exemple de la France où le poste d'administrateur délégué est méconnu. En France, le poste de directeur général est plus répandu, il n'est pas dans le conseil mais est invité à la plupart des réunions lorsque son avis est requis. L'interviewé K va dans le même sens en expliquant qu'on connaît souvent le CEO des grandes entreprises mais qu'il n'en est souvent pas administrateur, tout comme le directeur financier. En effet, ceux-ci seraient sujets à des conflits d'intérêts car le conseil peut, notamment, évaluer la performance de ces mêmes personnes. Dans tous les cas, selon B et K, les administrateurs externes sont nécessaires pour mener à bien la tâche de contrôle qui incombe au conseil.

Il y a un grand débat aujourd'hui, c'est savoir est-ce que le patron ce qu'on appelle le CEO ou directeur général en français, doit être administrateur ou pas ? [...] est-ce qu'un directeur financier doit être administrateur ou pas ? (Intervenant K)

Pour les répondants B, C, J et K, les administrateurs externes présentent un intérêt de par les nouvelles compétences qu'ils peuvent amener. Un administrateur externe peut être très intéressant pour combler des compétences absentes au sein du conseil et ainsi compléter les profils déjà présents. Excepté ceci, d'après l'intervenant B, les avantages d'un administrateur non-exécutif s'arrêtent là. Les interviewés C et J insistent, elles, sur le fait que cela peut être très intéressant d'avoir un administrateur qui vient d'un secteur complètement différent. En effet, celui-ci peut apporter énormément en matière relationnelle et permettre de devenir meilleur que des concurrents dans un domaine particulier. Par exemple, C explique qu'un administrateur ou un top-manager d'Unilever ou Amazon pourrait permettre d'améliorer nettement la gestion des canaux de distribution au sein d'une firme.

« Le fait d'avoir quelqu'un qui est le roi du monde dans un segment et bien c'est méchamment intéressant de l'avoir dans le conseil » (Intervenant C)

L'autre atout majeur cité par plusieurs intervenants est la vision différente qu'un administrateur externe peut apporter. Pour les intervenants C, D, E, G et I, un administrateur non-exécutif voit et réfléchit aux problèmes différemment car il a une vue extérieure et est plus éloigné de la gestion journalière de l'entreprise. Aussi, les administrateurs externes peuvent être plus critiques et objectifs.

« Ça apporte une vue extérieure, une vue différente, des gens qui n'ont pas la tête dans le guidon tout le temps dans cette société-là. » (Intervenante G)

De plus, entre les administrateurs internes peut s'établir une certaine routine de fonctionnement, ces derniers ne remettent alors pas souvent en question leur méthode de fonctionnement par manque de temps, surtout si elle a porté ses fruits dans le passé. L'administrateur E va plus loin en citant le problème d'un fondateur dans une PME qui ne supporte que sa vision unique. C'est souvent le souci dans les entreprises familiales où les enfants deviennent dirigeants et/ou administrateurs mais n'osent pas contredire leur père ou leur mère. Amener des administrateurs externes au sein du conseil permettrait ainsi d'éviter ce problème. En effet, ceux-ci peuvent poser des questions plus globales au management pour le pousser à se remettre en question et à réfléchir à plus long terme.

« Moi j'ai eu des conseils d'administration où on nous disait : « voilà, ça, on le fait comme ça » et quand je demandais pourquoi, on me disait « mais on a toujours fait comme ça » ... Ce n'est pas une réponse ! » (Intervenante G)

Cependant, si la plupart des intervenants s'accordent sur la nécessité qu'il y ait une majorité d'administrateurs externes pour les raisons citées ci-dessus, ils expliquent également qu'il faut maintenir une balance avec le top-management de la société. Soit il faut des administrateurs exécutifs dans le conseil d'administration, soit il faut un comité exécutif qui le soutienne efficacement et qui travaille en étroite collaboration avec lui. Par exemple, dans un des conseils de l'intervenant G, tous les membres sont externes mais les directeurs participent à la majorité des réunions. D'après cette intervenante, l'équilibre y est approprié et les exécutifs interviennent autant que les non-exécutifs.

Bien entendu, comme l'indique, l'intervenant I, une relation de confiance est nécessaire entre le conseil d'administration et le comité exécutif afin de favoriser une communication efficace et transparente entre les deux parties.

Ce n'est en tout cas pas aujourd'hui un handicap majeur d'avoir des gens qui ne sont pas du secteur. Ça pourrait l'être, c'est un risque mais il n'est pas présent aujourd'hui car il y a une bonne balance de communication d'informations entre le CA et le comité exécutif. (Intervenante I)

Pour l'intervenant K, le comité exécutif doit être fort et arriver avec ses idées pour qu'il y ait de réels débats. L'administrateur externe doit pouvoir s'appuyer sur le comité exécutif et sa connaissance de l'activité de l'entreprise. Dans ce cas-là, l'administrateur externe peut réellement jouer son rôle, sinon il sera en difficulté dans des sujets plus techniques, comme la R&D, car il n'a probablement pas une connaissance assez fine à ce niveau.

« Tu sais, c'est une technique d'atelier, tu ne vas rien comprendre, il y a eu un problème dans l'atelier, on va le régler nous-même. » L'administrateur indépendant, à part constater qu'il y a un problème dans l'atelier et se demander quel va être l'impact sur les résultats de fin d'année, ce n'est pas lui qui va se retrousser les manches et qui va descendre à l'atelier. (Intervenant K)

Par ailleurs, un administrateur interne peut être intéressant pour diverses raisons. L'intervenant K pense qu'avoir des internes dans le conseil est un atout pour traiter des sujets plus techniques, surtout lorsqu'il n'y a pas de comité exécutif ou lorsque celui-ci ne remplit

pas bien son rôle. Pour les interviewés H, I et K, les administrateurs internes apportent leurs connaissances du métier et de l'entreprise, à l'inverse d'un non-exécutif qui n'intervient pas dans la gestion journalière de la société. L'administrateur interne disposera aussi d'informations utiles au conseil. Pour le répondant B, mettre des administrateurs exécutifs dans le conseil va permettre de les responsabiliser et de les amener à être challengés plus fréquemment. C'est, d'après lui, souvent le cas en Belgique, au contraire de la France comme expliqué précédemment.

« Et en Belgique, le concept, il est plutôt de dire qu'on les (NDA : les exécutifs) met dans le conseil d'administration pour, entre guillemets, mouiller ceux qui sont dans la gestion journalière » (Intervenant B)

Pour l'intervenant F, les administrateurs exécutifs sont essentiels mais ils doivent réussir à faire abstraction de leur rôle dans la gestion journalière. Ce même intervenant est plutôt opposé aux administrateurs non-exécutifs car, d'après lui, ils ne connaissent pas le métier ni ce qui se passe dans l'entreprise. Pour lui, s'il n'y avait que des administrateurs non-exécutifs au sein du conseil, cela constituerait un danger. En effet, quelques-uns peuvent être utiles mais seulement s'ils connaissent le secteur d'activité afin d'apporter quelque chose au niveau stratégique. Pour lui, avec uniquement des exécutifs, cela permet d'avancer plus vite et de se consacrer plus à l'avenir de l'entreprise et à la vision stratégique. Cependant, nous avons un peu l'impression que cet administrateur n'accorde que très peu d'importance au conseil d'administration et trouve son rôle de contrôle inutile. Etant le fondateur et considérant qu'il n'a jamais eu de souci majeur dans sa firme depuis plusieurs années, il n'a peut-être pas le recul nécessaire pour voir cette importance.

Après je ne sais pas comment sont les autres CA, il y a des gens, des administrateurs qui ne savent même pas de quoi on parle. Et ça il y en a pleins dans les entreprises donc ceux-là n'amènent rien au point de vue de la stratégie ou pas grand-chose. (Intervenant F)

En conclusion, les administrateurs externes peuvent compléter les internes et apporter une vision différente mais ont une connaissance moins pointue de l'activité de la firme, devant être compensée par un bon management ou des administrateurs internes.

- *L'indépendance du conseil*

Après avoir analysé les apports des administrateurs non-exécutifs vis-à-vis du conseil d'administration, continuons notre analyse avec l'étude de l'indépendance du conseil d'administration. En effet, les administrateurs indépendants sont, par définition, non-exécutifs mais leur indépendance amène justement d'autres points à analyser.

L'interviewé B insiste sur la capacité d'un administrateur indépendant à poser des questions auxquelles les autres ne pensent pas grâce à son expérience dans d'autres conseils et son recul sur la gestion quotidienne. Aussi, les intervenants B, J et K ont mentionné que celui-ci pouvait apporter un carnet d'adresses important dans toute une série de domaines car ils ont de nombreux liens dans des activités diverses.

« Le business ça marche comme ça, donc pour des grosses boîtes, un contrat important, je vais passer un coup de fil à un copain qui va regarder votre dossier donc voilà, ça peut avoir un intérêt. » (Intervenant B)

Les intervenants D et K voient surtout son importance dans l'exécution de la tâche de contrôle de la firme. K précise que cela concerne davantage les grandes entreprises car le rôle de contrôle est moindre dans les PME. Pour D, un administrateur indépendant va empêcher les autres administrateurs de faire ce qu'ils veulent. Il met sa responsabilité et sa réputation d'administrateur en jeu et n'hésitera donc pas à exprimer son désaccord, d'autant plus s'il a plusieurs mandats. Cela permet ainsi d'améliorer la gouvernance. K insiste, lui, sur le fait qu'un administrateur indépendant est désintéressé et peut donc être complètement transparent. Mais, pour apporter une réelle plus-value, la répondante G juge qu'il faut au minimum 2 administrateurs indépendants car, seul face aux autres, un indépendant ne sera pas vraiment écouté.

Qu'il y en ait au moins deux, pour qu'ils puissent échanger entre eux et pour que l'administrateur indépendant ne soit pas seul aussi un peu dans sa position et par rapport aux autres. Ça donne encore plus de forces, je trouve, et de valeurs. (Intervenante G)

Cependant, pour les interviewés A, B, C et G, un administrateur indépendant, sur papier, peut ne pas réellement se comporter comme indépendant, c'est l'indépendance réelle qui est importante. L'intervenant C détaille qu'un indépendant peut toujours avoir un lien qui l'empêche d'être réellement indépendant. Pour lui, l'administrateur indépendant est toujours

dans une relation d'affaires où il a des intérêts divers, il est payé pour son mandat et pourrait s'employer à conserver son mandat avant d'agir dans l'intérêt de la société. Dans un cas extrême, il pourrait être lié à un concurrent qu'il va favoriser s'il est mal intentionné. L'intervenant B aborde aussi la peur de ne pas savoir ce que l'administrateur indépendant fait des informations qu'il obtient via son mandat. Pour G, un administrateur n'est ainsi jamais complètement indépendant.

Personne n'est indépendant puisque l'administrateur indépendant, il est payé par la banque ou par le fonds et donc dans certains cas il pourrait aussi travailler pour un concurrent du fonds et c'est là où quelque part il peut être en conflit d'intérêt.
(Intervenant C)

De plus, plusieurs administrateurs ont mentionné que la présence d'administrateurs indépendants est de plus en plus une obligation, surtout dans les grandes sociétés cotées. Pour l'intervenant B, c'est complètement contre-productif car il juge négatif de devoir choisir un administrateur pour son indépendance plutôt que pour ses compétences. In fine, s'il n'y a que des indépendants au sein du conseil, plus aucun administrateur ne connaît vraiment l'activité de la firme et ne sait pas ce qu'il s'y passe. Qui plus est, d'après lui, moins de choses sont dites durant les conseils en présence d'administrateurs indépendants pour des raisons de méfiance. En effet, les administrateurs exécutifs pensent à conserver leur position et peuvent craindre à une fuite d'information. Pour lui, il y a déjà suffisamment d'autres organes indépendants pour contrôler la gouvernance et un administrateur indépendant apportera quelque chose uniquement s'il est désiré et permet de compléter un certain profil.

- *Le rôle du président*

Beaucoup de nos intervenants ont mentionné l'importance du rôle que joue le président du conseil d'administration.

De manière générale, pour les intervenants C, G, H, J et K, le président joue un rôle clé dans la vie du conseil d'administration. En effet, selon eux, il doit fédérer, assurer une bonne cohésion au sein du conseil d'administration et établir un équilibre dans les discussions pour faire en sorte que chacun ait droit à la parole tout en avançant dans les sujets à l'ordre du jour. Il est également important d'aboutir à des consensus en fin de débat pour que chacun s'y retrouve et que tout le monde soit d'accord.

« Pour que ça fonctionne bien, comme l'entraîneur d'une équipe de foot, ce n'est pas nécessairement lui qui va marquer les goals ou jouer mais c'est lui qui va faire en sorte que ça fonctionne bien. » (Intervenant J)

Il constitue donc un élément clé pour dynamiser le conseil : un président fortement impliqué impactera positivement l'efficacité du conseil d'administration par rapport à un président plus passif. C'est sur lui que repose la responsabilité du bon fonctionnement du conseil. Pour l'intervenant K, la personnalité du président est très importante et il doit souder le conseil avec des activités en dehors du cadre purement professionnel. L'intervenant J mentionne, lui, son importance pour pousser à l'évaluation et au renouvellement des administrateurs.

Le président a un rôle clé. Le président doit aussi être quelqu'un qui doit pouvoir se dire à un moment donné « ça fait maintenant cinq ans qu'on est le même board, est-ce qu'on n'a pas besoin de quelqu'un d'autre qui vienne remplir ? Est-ce qu'on n'irait pas faire une évaluation du board ? Donc on fait venir une société qui nous évalue ». Mais il faut être ouvert à ça. (Intervenant J)

Par ailleurs, d'après l'intervenant E, dans les entreprises familiales, il existe un risque énorme lorsque, par exemple, le patriarche est à la tête de l'entreprise et à la tête du conseil d'administration. En effet, dans certains cas, la peur d'évoluer ou le fait de devoir céder la main aux générations suivantes peuvent constituer des freins et ainsi entraîner la société entière dans la chute.

Monsieur X n'était pas toujours très ouvert à cette évolution [...] c'était un potentiel de risque qui a été clairement identifié. Là c'est problématique parce que ça sclérose totalement l'entreprise et ça peut mettre l'entreprise en danger d'ailleurs à certains moments et il y a des entreprises familiales qui disparaissent à cause de ça. (Intervenant E)

- *La taille du conseil d'administration*

Le sujet de la taille optimale du conseil d'administration n'a été évoqué que par cinq de nos intervenants. La plupart d'entre eux ont mentionné le fait qu'il n'existe pas vraiment de taille optimale pour un conseil d'administration. Néanmoins cela reste un sujet discutable.

« Il y a des gens qui disent que la taille optimale d'un conseil, c'est 7 membres, ça, c'est un chiffre qui circule comme ça. Moi je n'ai pas d'avis précis. Je pense que ça dépend énormément de la situation. » (Intervenant L)

Pour les intervenants D, H, et L, il est nécessaire que les multiples compétences utiles à la compréhension des sujets qui sont mis sur la table soient représentées.

« Il faut essayer de rassembler un maximum de compétences, pas seulement en une personne mais que les compétences soient reprises et soient présentes dans le conseil d'administration. Ça c'est important. » (Intervenant D)

Par ailleurs, pour B et H, la taille du conseil d'administration dépend de la taille du groupe ou de la société. De plus, pour B, il faut veiller à la bonne représentation des différents actionnaires et parties prenantes.

Cependant, pour les intervenants H et L, il y a tout de même une limite à la taille d'un conseil. A partir d'un certain nombre de personnes, cela devient compliqué de donner la parole à tout le monde et d'avoir des débats intéressants dans un laps de temps acceptable. L parle aussi d'une dynamique de groupe négative sur la prise de décision s'il y a trop d'administrateurs.

Plus c'est grand, plus il y a un phénomène de dynamique de groupe qui joue et a aussi déjà été décrit dans des livres qui ont été publiés, et c'est souvent contre-productif, qui résulte sur des décisions mal prises. Il y a des effets négatifs sur la qualité de prise de décision. (Intervenant L)

- *La diversité dans le conseil d'administration*

Lorsque nous abordions le sujet de la diversité, les intervenants avaient tendance, lors des interviews, à confondre la diversité de genre avec la diversité de représentation des compétences voire même de culture.

D'une part, les intervenants B, G et J abordent la diversité du point de vue de la répartition homme/femme mais restent relativement prudents car, pour eux, rien n'a démontré que les conseils devenaient plus efficaces lorsqu'ils respectent la parité des genres. D'ailleurs, une obligation de quota pourrait représenter un danger pour l'entreprise dans le cas où les administrateurs n'auraient pas les compétences requises et ne seraient présents que par obligation et dans le respect des quotas.

Il faut être très prudent ici, mais c'est comme on dit en politique, il faut X pourcent de femmes... D'accord, si elles sont là, qu'elles ont envie de le faire, mais si elles ne sont pas là, qu'elles n'ont pas envie de faire et qu'on va les chercher pour respecter les quotas, vous arrivez à quoi ? (Intervenant B)

D'autre part, les intervenants B, C, G, H et L mentionnent qu'il faut clairement que les différentes compétences soient suffisamment représentées au sein du conseil d'administration. Par exemple, pour G, un risque serait qu'un conseil d'administration spécifique ne soit composé que de financiers, que de juristes ou que des gens de métiers. Une diversité au point de vue des profils représentés constitue donc une richesse pour le conseil d'administration.

« Je répondrais peut-être par l'inverse : "qu'est-ce qui apporte de la valeur à un conseil d'administration ?" et ça c'est quand le conseil d'administration est varié, c'est-à-dire quand il y a des gens avec des compétences différentes. » (Intervenante G)

L'intervenant C insiste sur le fait qu'il faut des personnes complémentaires afin d'atteindre une forte diversité de compétence.

« Il n'y a aucun administrateur qui est bon en tout donc, idéalement, le conseil d'administration est composé de personnes complémentaires. » (Intervenant C)

Par ailleurs, il souligne également l'importance d'une diversité au niveau de l'âge des administrateurs et de la génération à laquelle ils appartiennent afin de favoriser la nouveauté dans les conseils. L'administrateur E note à ce sujet l'importance de la formation et de l'apprentissage des jeunes dans les entreprises familiales. D'après lui, il est important d'aller d'abord travailler ailleurs pour acquérir une expérience extérieure et s'ouvrir à d'autres pratiques avant de revenir au sein de l'entreprise familiale et d'y occuper un poste d'administrateur.

C'est important d'avoir des gens de générations différentes parce qu'ils ont des compétences différentes. Je vous dis, maintenant on commence à mettre de la robotique un peu partout, c'est possible parce qu'on a des gens plus jeunes, si on a que des gens qui sont là depuis 30 ans et qui font tout le temps la même chose ça ne va pas aller. (Intervenant C)

Enfin, les intervenants B, G et J notent aussi qu'une diversité au niveau de la culture amène des sensibilités, des points de vue, des approches et des réflexions différentes. Cette variété est susceptible de générer des idées qui n'auraient pas été considérées si le conseil d'administration avait été plus restreint culturellement parlant. Le conseil d'administration peut donc perdre une certaine richesse s'il ne prend pas en compte cet aspect.

« Je vois des conseils d'administration où on a des gens qui viennent de cultures différentes, c'est très riche parce qu'ils réfléchissent différemment. Donc ils posent d'autres questions, ils challengent encore différemment... » (Intervenante G)

b) Fonctionnement du conseil d'administration

- *Déroulement*

De manière générale, pour la majorité des personnes interviewées, le déroulement d'un conseil d'administration est semblable. Dans un premier temps, l'agenda ou l'ordre du jour du conseil d'administration est validé par les administrateurs. La documentation est généralement envoyée une à plusieurs semaines à l'avance. Cette documentation doit être complète mais pas trop. En ce sens, cette documentation doit contenir les informations essentielles, nécessaires au bon déroulement du conseil, sans noyer les administrateurs dans une masse d'information indigeste.

Il faut que la documentation que les administrateurs reçoivent soit complète, sans être trop complète. Parce que si vous devez préparer un conseil d'administration et qu'on vous donne 500 pages, vous savez, ça prend du temps à digérer et puis on a tendance à noyer des informations importantes dans la masse. (Intervenante G)

L'intervenante G insiste sur le fait qu'une bonne préparation des membres est essentielle : il faut bien entendu lire la documentation envoyée mais il faut aller plus loin, il faut y réfléchir et se poser des questions.

Le président entame alors le conseil en abordant les différents sujets à l'ordre du jour puis synthétise le tout et fait une proposition. Celle-ci est soit acceptée, adaptée ou alors votée. Un procès-verbal du conseil d'administration est habituellement rédigé par le secrétaire. Puis, si des décisions prises nécessitent des actions de personnes extérieures, ce procès-verbal leur est transmis.

Parmi notre échantillon, nous avons constaté que le nombre de conseils d'administration est variable notamment selon le secteur d'activité, la taille du conseil et la taille de l'entreprise. Par exemple, d'après les intervenants A, C, D et F, il y a en moyenne trois ou quatre conseils d'administration sur l'année, alors que pour l'intervenant L, cela peut aller jusqu'à six ou sept rencontres annuelles.

Dans les grandes entreprises, hormis les conseils d'administration extraordinaires, les thèmes abordés sont généralement semblables d'une année à l'autre. Par exemple, chez l'intervenant A, les grandes lignes des conseils d'administration sont les mêmes chaque année. En début d'année, ils traitent les comptes et valident les rapports annuels et de gestion. Ensuite, au second conseil, aux alentours de juin, ils s'intéressent aux comptes de la fin du mois de mars et débattent de la stratégie future. Durant l'été, vers la fin du mois d'août, un troisième conseil, plus petit en charge, traite des comptes fin du mois de juin. Enfin, vers le mois de décembre, le quatrième conseil valide la stratégie et établit des projections sur trois ans.

En revanche, chez l'intervenant E où les membres sont proches, les conseils d'administrations sont hebdomadaires. Ceux-ci sont donc moins formels et ressemblent plus à de simples réunions de mise au point sur la gestion et la vie de l'entreprise. Par ailleurs, le poste de président est plutôt attribué de manière tacite, il en va de même pour la fonction de secrétaire.

« Nous parlons des éventuels évènements de la semaine mais aussi des dossiers qui sont en cours comme les projets d'acquisition, de transformation, de rénovation, enfin tout cela est suivi, chacun dans ses compétences. » (Intervenant E)

- *Cohésion*

Au cours de nos interviews, nous avons constaté l'importance de la cohésion pour que le conseil d'administration soit efficace.

Lors de certains entretiens, nous avons demandé à nos intervenants si une trop forte cohésion était susceptible de constituer un risque. Pour tous ceux ayant répondu, ce n'est pas du tout le cas. D'après A, il existe seulement un problème lorsque des noyaux se forment au sein du conseil sur base d'affinités politiques ou d'appartenance à de grandes écoles. Selon l'interviewé D, la cohésion est positive mais jamais excessive car tous les administrateurs sont solidairement responsables, chacun a donc intérêt à jouer son rôle sans suivre un autre membre par sympathie.

« Et au niveau d'un risque de conseil d'administration, des jeux de pouvoirs qui souvent se déclinent selon les affinités d'école ou selon les affinités politiques, ça je trouve ça très risqué. » (Intervenant A)

Pour les intervenants E, G, J et L, c'est la cohésion qui va permettre au conseil d'administration de bien fonctionner. Ces quatre personnes mentionnent la nécessité d'une bonne entente au sein du conseil ainsi qu'une certaine collégialité afin de prendre des décisions communes. Il faut aller dans une certaine direction et avoir des règles de fonctionnement communes, vouloir une discussion, accepter les différents points de vue puis pouvoir arriver à un consensus.

« Il y a toujours une collégialité et une volonté d'avoir une discussion, il y a du pour et du contre, et puis après on arrive toujours à un accord. » (Intervenant J)

Ensuite, après un conseil, il faut que tout le monde aille dans la même direction et fasse front commun derrière une décision prise même si l'un ou l'autre y était opposé. L'intervenant G insiste sur le fait que le fonctionnement d'un conseil est un travail d'équipe, la cohésion y est donc importante et elle doit être ressentie pour permettre une bonne écoute et la participation de tous.

Pour moi, c'est toujours une équipe, c'est comme une équipe de foot, il faut qu'il y ait une bonne entente entre les personnes, il faut que les gens se fassent confiance mutuellement, il faut qu'il y ait un échange permanent entre les gens et il faut que tout le monde sache que si lui, il rate le tir, il y aura quelqu'un derrière qui va mettre le ballon dedans. (Intervenante G)

Cependant, E, G et J ont souligné qu'il existe un danger lorsque cette cohésion entre les membres devient un copinage faisant perdre tout sens critique et disparaître les débats. D'après G, il y a un gros problème lorsque les administrateurs se nommaient entre eux parce qu'ils se connaissent et qu'il n'y a donc, au final, plus vraiment de débat lors des conseils. Mais elle note qu'aujourd'hui, les administrateurs sont devenus nettement plus professionnels et ce problème est désormais plus rare.

« Je te connais, tu viens au conseil chez moi et moi je suis au conseil chez toi et c'est copain copine". Dans cette constellation-là, vous avez effectivement ce problème et où le conseil d'administration, c'était plus « Où est-ce qu'on va manger aujourd'hui ? », « Quel vin on va nous servir ? » ... plutôt que vraiment la stratégie, les comptes et le contrôle de la société. (Intervenante G)

Pour D et J, il n'y a pas de problème au niveau de la cohésion tant qu'il n'y a pas une collusion ou une pensée de groupe entre les administrateurs. K pense qu'un petit groupe d'administrateur qui suivrait toujours l'avis commun serait néfaste pour le conseil d'administration. Cependant, ce genre de comportement est rapidement repérable en demandant à chacun d'expliquer sa décision.

Par ailleurs, pour les personnes A, D, F et I, une forte relation de confiance entre les administrateurs et envers le comité exécutif est importante. Il doit y avoir une confiance mutuelle pour qu'il y ait une grande transparence et que les administrateurs puissent compter sur les compétences des autres. Il faut également être sûr que toutes les informations utiles seront partagées et ainsi permettre au conseil d'avoir une vue claire de la situation et de pouvoir débattre.

Tu as intérêt à avoir une confiance mutuelle en disant que dans la synthèse, on n'omet pas de choses importantes, il faut avoir des relations de confiance. Et on crée ça à chaque fois en faisant preuve quand il y a des risques identifiés, d'avoir la transparence suffisante pour que quand on se regarde dans les yeux, les gens puissent prendre de la hauteur. Et voilà, si vraiment il y a quelque chose de grave ou d'inquiétant, je sais que ce sera dans la documentation, je sais qu'on en débattrà. (Intervenant A)

Enfin, l'administrateur J pense qu'une bonne ambiance dans le conseil d'administration se reflètera aux échelons inférieurs dans la hiérarchie. K note qu'il faut veiller, dès la désignation d'un nouvel administrateur, à ce qu'il puisse s'intégrer dans le groupe et ne soit pas nuisible à la cohésion. Pour J, un conseil trop grand pourrait rendre la cohésion plus compliquée à atteindre.

- *Conflits cognitifs*

Tous les administrateurs reconnaissent l'utilité que peuvent représenter des débats constructifs dans le conseil d'administration. Excepté l'intervenant F qui explique que, dans son cas, le conseil d'administration n'est pas vraiment utile car l'entreprise tournait très bien sans. Par conséquent, selon lui, les conseils sont justes une obligation formelle qui ne mérite pas une grande attention. L'administrateur D, lui, reconnaît bien l'importance de bonnes discussions lors des conseils d'administration mais explique que, dans son cas, étant administrateur de SICAV, les discussions stratégiques sont souvent limitées.

L'idée de favoriser les consensus pour prendre des décisions revient le plus fréquemment dans nos interviews. Elle est partagée par les intervenants D, E, F, G, H, J et K. Pour eux, il est très sain pour le conseil d'avoir initialement des désaccords, que chacun exprime son avis et qu'il puisse être distinct de celui des autres. Cela permet d'apporter énormément d'éléments différents auxquels tout le monde ne pense pas. Ensuite, il faut avoir des débats constructifs, que la discussion évolue et être capable d'accepter qu'on ne suive pas son idée initiale. Même si tout le monde est du même avis il faut un débat pour prouver que la décision est la bonne selon l'administrateur K. De nouvelles idées peuvent même apparaître.

Un conseil d'administration, c'est comme un couple quasi, on ne doit pas toujours être d'accord sur tout, tout le temps. Et de temps en temps, qu'il y ait des moments qui sont un peu plus tendus, c'est normal. C'est logique. Mais d'un autre côté, ce qui est fondamental par contre, c'est que l'échange, l'interaction soient permanents. Donc on peut ne pas être d'accord mais il faut en parler, parce que sinon on va droit dans le mur.
(Intervenant E)

Par ailleurs, les intervenants E, G et J insistent sur le fait qu'un conseil peut devenir très tendu. Il est positif d'avoir des administrateurs qui osent exprimer leur point de vue, c'est très challengeant et ça apporte de la richesse aux discussions. Mais, il existe également certains conflits autres que cognitifs qui peuvent être néfastes pour le conseil selon l'interviewée G. Pour elle, un fort caractère qui n'entend que son point de vue est très désagréable pour l'ensemble du conseil. Aussi, les intervenants G et K rappellent qu'il faut que tout le monde fasse bloc et soit solidaire de la décision, même après des débats houleux lors du conseil. Pour K, si un administrateur n'accepte pas cela et a trop de divergences d'opinions, il doit simplement quitter le conseil. Mais contrairement à ce que nous écrivions dans la théorie, cela n'a pas l'air de représenter un problème pour lui. A l'inverse, L ne pense pas que les relations puissent se dégrader au point qu'un membre veuille quitter le conseil d'administration.

« Des dégradations de relations, oui, bon il faut vivre avec mais pousser à quitter le conseil, non, ça il n'y a pas. » (Intervenant L)

En outre, pour les administrateurs D et G, c'est un point très négatif lorsque qu'un conseil d'administration prend des décisions via un vote où la majorité l'emporte. En effet, derrière ceci, il n'y a pas de réelle discussion et le conseil ne peut pas apporter stratégiquement à l'entreprise.

Les mauvais conseils d'administration sont ceux où il faut passer à un vote et puis « on est à cinq contre quatre donc on l'emporte », ce n'est pas utile. Les meilleurs conseils d'administration sont ceux où on a un consensus et où au bout du compte, tout le monde est d'accord. Même si au début, il y avait des vues divergentes. Et ça c'est toujours bien quand il y a des vues divergentes parce qu'on exprime des opinions différentes et de nouveau quand on écoute, alors, on peut dire « ah ben oui, il a raison, je n'y avais pas pensé. » (Intervenante G)

Enfin, l'administrateur I souligne un éventuel problème lorsqu'un administrateur risque d'influencer les autres de façon à ce qu'ils n'aient plus de liberté de parole, de décision ou de dénonciation. Il pense principalement au cas de l'influence d'un père-fondateur sur ses enfants comme nous le développons avec l'intervenant E dans la partie sur le rôle du président. Dans une mesure moins extrême, l'intervenants L rapporte qu'il faut éviter que certains administrateurs soient influencés par les dynamiques de groupe ou qu'ils soient influencés par l'avis des autres. Il faut éviter d'arriver à une pensée de groupe même si une certaine harmonie est souhaitable. Cela rappelle l'avis de J et L pour qui la cohésion est importante mais ne doit pas mener à une collusion, il faut réussir à maintenir le conflit cognitif au sein du conseil tout en gardant une cohésion entre les membres.

- *Norme d'effort*

Pour deux de nos administrateurs, G et H, la fonction d'administrateur s'est professionnalisée au fur et à mesure du temps. D'une part, ils savent les rôles qu'ils doivent remplir et s'y tiennent. D'autre part, il existe désormais des personnes qui vivent uniquement de leurs mandats d'administrateurs indépendants. Cette professionnalisation de la fonction d'administrateur les pousse donc à être consciencieux, impliqués et à challenger la direction car, notamment, leur réputation et leurs revenus sont en jeu.

Aujourd'hui, vous avez quand même des gens qui sont professionnels dans ce qu'ils font et qui savent que leur rôle est de remettre en cause des choses. Ce n'est pas tellement challenger les autres administrateurs mais c'est plus challenger la direction mais chacun dans son domaine de compétence. (Intervenante G)

Néanmoins, comme le mentionne l'intervenant J, il faut faire attention aux administrateurs cumulant plusieurs mandats et qui ne vivent que de ça car leur implication pourrait être affectée. Par exemple, si un administrateur indépendant a neuf mandats à 15,000€ et un dixième à 100,000€, est-ce que cet administrateur ne va pas s'impliquer davantage dans ce

dernier aux dépens des neuf autres ? Il ne voudra pas perdre celui à 100,000€ car il s'agit de son plus gros revenu. Dans tous les cas, pour le répondant L, une rémunération convenable est nécessaire pour obtenir des administrateurs impliqués, d'autant plus qu'ils ont de grandes responsabilités.

Nous pouvons également noter que l'implication des administrateurs et leur effort consenti sont variables d'une organisation à l'autre. L'administrateur du groupe familial, l'intervenant E, indique qu'au sein de son entreprise ils travaillent à la manière « pop-corn », c'est-à-dire que lorsqu'un élément doit être traité ou partagé, c'est le membre qui a envie de le prendre qui va s'en charger, souvent en fonction des affinités avec le sujet ; il s'agit ici d'un conseil assez actif. Il est important de noter que malgré la structure familiale de la société, la venue de nouveaux administrateurs se fait sur base volontaire où chacun a un rôle exécutif précis ; c'est aussi ce rôle d'exécutif qui les pousse à être actifs.

En revanche, chez l'interviewé L, il n'y a presque aucun débat entre les administrateurs et certains ne disent même jamais rien ; il s'agit plutôt d'un conseil passif. D'autre part, dans le conseil d'administration de l'intervenant H, les différents administrateurs interviennent en fonction de leurs compétences. Par ailleurs, dans les conseils d'administration de l'intervenant J, on juge que si un membre ne s'implique pas, ce manque sera compensé par le travail des autres administrateurs. Toutefois, sauf s'il représente l'actionnaire majoritaire, on fera en sorte que l'administrateur en question ne soit plus présent pour les conseils suivants. Enfin, chez le répondant K, c'est le président du conseil qui provoque la participation des membres en initiant des tours de table.

Cependant, ce répondant K souligne également qu'il est possible que, dans certaines entreprises, le conseil d'administration se repose trop sur le management et sa qualité.

« Parfois dans les grandes entreprises où vous avez beaucoup d'administrateurs qui se reposent trop sur la qualité du management pour ne pas suivre le truc ou parce qu'ils n'ont pas le temps. » (Intervenant K)

Ces propos sont confirmés par l'intervenant L qui, pour rappel, fait partie du top-management d'une société au chiffre d'affaires de plusieurs milliards d'euros. En effet, comme explicité ci-dessus, les administrateurs ne sont pas actifs et ont tendance à n'être réactifs que par rapport à ce qui est exposé. En ce sens, d'après lui, leur réaction se repose beaucoup trop sur le travail

de préparation des top-managers et dépend uniquement de ce qui leur est présenté. Il considère également que les administrateurs n'apportent rien car, bien souvent, ils sont envoyés là par leurs actionnaires sans forcément avoir des connaissances poussées du secteur d'activité, voire sans en avoir du tout. Il est donc très rare que les administrateurs challengent les équipes.

C'est par exemple très rare aussi, et c'est dommage, d'obtenir de leur part un input. Pourquoi ? Parce que la majorité des membres du conseil sont des gens qui ont été envoyés là par leurs actionnaires, ce ne sont pas forcément des experts. [...] c'est souvent des gens qui ne connaissent à la limite même pas le marché. (Intervenant L)

Pour l'administratrice indépendante G, il est important de préparer chacun des conseils d'administration auquel elle participe, il faut veiller à lire attentivement la documentation et à y réfléchir, à se poser les bonnes questions. L'administrateur D va un peu plus loin dans la réflexion et indique qu'il faut se poser des questions sur ce qu'il pourrait manquer dans la documentation qui est envoyée. C'est totalement le contraire qui se passe chez l'administrateur F, les membres du conseil ne préparent rien du tout, ils lisent l'ordre du jour quand ils ont du temps et se contentent de poser des questions uniquement le jour du conseil d'administration. A ce sujet, l'administrateur B définit le risque d'inefficience pour expliciter le risque du manque d'implication des membres du conseil.

« Le risque est un risque d'inefficience pour moi ou de dépense inutile. Vous risquez d'avoir des gens qui seront là, qui seront un peu des potiches et qui n'apportent rien finalement au bon fonctionnement de la chose. » (Intervenant B)

- *Utilisation des compétences*

Dans la théorie, nous avons indiqué que la présence de compétences diverses ne garantissait pas leur bonne utilisation (Jackson, 1992) et nous souhaitions, dans un premier temps, étudier cette utilisation. Or, il apparaît, qu'après nos interviews, quelques intervenants semblent insister davantage sur le fait que la bonne utilisation des compétences découle de la diversité de compétence ainsi que de la norme d'effort. En effet, selon eux, cette diversité associée à la professionnalisation de la fonction d'administrateur permet généralement une bonne utilisation des compétences présentes dans le conseil d'administration.

De ce fait, les intervenants A, B, C, D, E, F, G, I, J et L ont souligné, à travers les interviews, l'importance d'avoir des représentants des différents métiers et lignes de métiers que le conseil d'administration doit superviser. Selon le secteur d'activité, les différents intervenants s'orientent sur la question : le répondant L actif dans le secteur énergétique note l'importance d'avoir des gens qui comprennent le métier de l'énergie et ce qu'il y a derrière. L'administrateur B, présent dans les conseils de services financiers, évoque quant à lui l'importance d'avoir des gens qui connaissent les risques, la finance, le commercial et les relations avec le régulateur.

« Un administrateur c'est quelqu'un qui doit être en pleine possession de ses moyens et qui doit avoir la compétence requise pour exercer le boulot. [...] Le plus important, c'est de garder la diversité de vues, de jugement et la compétence. » (Intervenant B)

Cependant, les administrateurs ne peuvent pas être impliqués dans tous les dossiers dès leur arrivée. D'après l'intervenant J, il faut leur laisser quelques mois pour écouter et se préparer et ce n'est qu'après six mois à un an que les administrateurs seront prêts à exercer pleinement leur fonction. Mais comme évoqué dans la partie traitant de la norme d'effort, l'interviewée G précise qu'avoir les compétences ne suffit pas, il faut savoir les utiliser.

« On va d'abord un petit peu écouter, apprendre, bien se préparer pour les différents conseils puis je dirai qu'après 6 mois-1 an, on commence à vraiment rentrer dans la matière et à participer comme il faut aux différents débats. » (Intervenant J)

L'intervenant I met en évidence la difficulté parfois éprouvée pour trouver des administrateurs ayant une connaissance de l'activité lorsque celle-ci est spécifique. Dans la structure familiale, l'intervenant E indique que pour combler au maximum un manque de compétence, chacun des administrateurs s'est formé dans un domaine précis pour pouvoir jouer un rôle opérationnel et assurer une bonne gestion de l'entreprise. Cependant, dans le cas d'un manque réel de compétence des membres du conseil d'administration, les répondants D et E ont confié avoir déjà eu recours à des consultants externes pour les sujets qui les dépassent.

A partir du moment où l'on a un blanc et même avec les différents spécialistes à côté de nous, si on est bloqués, et bien on va faire appel à une assistance juridique ou liée au risque par exemple pour voir un peu comment on peut s'en sortir. (Intervenant D)

On a, plus ou moins régulièrement, des interventions de ce qui est très à la mode, on peut parler de coaches, de consultants, d'intervenants au niveau de l'analyse, que ce soit de nos modes opératoires ou de projets futurs et autres... (Intervenant E)

L'intervenant B rappelle que lorsqu'une décision n'est pas prise correctement alors que les éléments du marché étaient indicateurs d'éventuels risques, la faute peut leur être attribuée. L'intervenant C parle de collégialité entre les différents administrateurs puisqu'ils sont solidairement responsables, il faut donc établir une bonne confiance avec les pairs. Ainsi, si l'un s'occupe de la conformité et l'autre du *business development*, en cas de problème au niveau conformité, ils seront tous les deux responsables de la faute. Chacun doit donc se servir de ses propres compétences mais aussi s'assurer que celles des autres sont correctement utilisées.

Pour limiter les risques, l'intervenant J évoque l'importance d'une évaluation des administrateurs, notamment vis-à-vis leurs compétences et leur implication au sein du conseil d'administration. Chez le répondant H, chaque année, le fonctionnement du conseil d'administration est évalué et chaque administrateur peut évoquer les problèmes rencontrés durant l'année. Il en va de même chez l'intervenante G qui a confié avoir un conseil d'administration où, à l'issue de chaque conseil, les administrateurs se réunissent uniquement entre eux, sans les membres du management, pour évaluer et discuter de l'attitude des intervenants et du déroulement du conseil. Elle estime d'ailleurs qu'un conseil d'administration doit être évalué et s'auto-évaluer dans son ensemble une fois par an.

« On appelle ça une « in camera session » : le conseil d'administration se retrouve seul et fait un point, une évaluation de la réunion et des gens qui ont participé, des rapports qu'il y a eu. Et moi je trouve que c'est extrêmement utile parce qu'on s'échange tout de suite, à chaud, et ensuite il y a un feedback qui est donné aux différentes personnes qui ont fait des rapports, qui ont participé à la réunion. Parfois, il n'y a rien à dire, parfois ça s'est très bien passé. » (Intervenante G)

Disposer de diverses compétences et bien les utiliser n'est parfois pas suffisant pour un bon déroulement du conseil. Certains intervenants, comme H et J, rapportent avoir suivi des formations, notamment à l'Institut des Administrateurs Luxembourgeois (ILA) ou à l'INSEAD à Fontainebleau, afin de décrocher des certifications. Les deux intervenants ont trouvé ces activités très intéressantes car cela permet de côtoyer des gens de secteurs différents, le panel de participants étant très varié : administrateurs du monde bancaire et financier, de grosses

sociétés industrielles, d'hôpitaux, de PME, etc. Chez le répondant L, ce sont plutôt des sessions d'informations au sein de l'entreprise en elle-même qui sont organisées pour expliquer le business et ses particularités aux personnes ayant moins de connaissances dans le domaine.

Enfin, les intervenants A et G soulignent l'existence de comités spécialisés, composés de personnes en fonction de leurs compétences, pour traiter les sujets plus précis. La présence des comités spécialisés dépend généralement de la société, de sa taille et des sujets qui doivent être traités. Chez l'intervenant A, par exemple, le comité de rémunération s'assure, via une matrice des compétences et une évaluation de chaque administrateur, que les compétences sont bien représentées et utilisées dans le conseil et les comités annexes.

c) Les conflits d'intérêts

Suite à notre analyse des quatre variables du fonctionnement d'un conseil d'administration, il nous semble intéressant d'analyser les dires de nos intervenants concernant les conflits d'intérêts. Nous n'avons pas développé ce sujet dans la partie littéraire, par manque d'informations pertinentes néanmoins, il nous a semblé intéressant d'aborder ce point lors de nos interviews.

Tout d'abord, comme nous l'avons déjà expliqué dans la partie traitant de l'indépendance du conseil d'administration, aucun administrateur n'est vraiment indépendant. Pour C et J, chaque administrateur a des intérêts divergents qui ne sont pas toujours ceux de l'entreprise. D'après eux, il faut donc veiller à avoir des administrateurs qui ont de l'éthique et qui sont jugés irréprochables pour éviter que leurs intérêts n'interfèrent avec leur tâche d'administrateur. D'après l'intervenante I, ce contrôle peut se faire dès la nomination de nouveaux administrateurs. Le conseil propose les nouveaux membres et peut donc directement tenir compte de l'éthique de la personne et des conflits d'intérêt qu'elle pourrait rencontrer.

« Personne n'est indépendant puisque l'administrateur indépendant, il est payé et donc dans certains cas il pourrait aussi travailler pour un concurrent du fond et c'est là où quelque part il peut être en conflit d'intérêts. » (Intervenant C)

Un risque plus important serait que les administrateurs privilégient trop fortement les intérêts des actionnaires par rapport aux autres parties prenantes de la firme et à sa pérennité. Selon l'intervenant B, le conseil d'administration doit effectivement travailler dans une « vision

globale au profit des actionnaires ». En d'autres termes, selon lui, s'assurer du développement de la société, de son positionnement et de bons résultats supporteront toujours les intérêts des actionnaires. Néanmoins, certaines décisions peuvent se faire aux dépens des travailleurs. En tant qu'administrateur, il travaille d'abord pour les actionnaires car ce sont eux qui ont investi l'argent afin d'en retirer des bénéfices. L'intervenant L va dans le même sens car les administrateurs sont élus par l'assemblée générale et donc par les actionnaires. Par conséquent, chaque administrateur va défendre une partie des actionnaires et va œuvrer en leur faveur et pas forcément dans l'intérêt de la compagnie.

En théorie, le conseil d'administration est un organe collectif, qui n'agit que dans l'intérêt de la société et uniquement dans la société. [...] En pratique, ce n'est jamais le cas, ça ne marche pas ce système parce que, encore une fois, chaque administrateur a un portefeuille. Il représente donc les intérêts des actionnaires qui ne sont pas forcément ceux de la société. (Intervenant L)

D'après l'intervenant H, il existe un risque lorsque l'assemblée générale a des exigences envers ses administrateurs. On peut dans ce cas parler d'activisme de la part des actionnaires qui empêche le conseil de fonctionner correctement. En effet, les administrateurs seraient trop influencés par les actionnaires qu'ils représentent. Le répondant L voit ainsi un problème lorsqu'il existe des divergences trop importantes entre les actionnaires. Cela va se refléter dans le conseil et pourrait conduire à un blocage si les points de vue sont irréconciliables. Par exemple, il explique le fossé qu'il peut y avoir entre un actionnaire institutionnel qui souhaite un rendement rapide et un actionnariat public qui aura d'autres missions dans l'entreprise qu'un pur rendement financier.

Cependant, excepté la préférence souvent donnée aux intérêts des actionnaires, qui est quelque chose de discutable, bon nombre d'intervenants jugent que les conflits d'intérêts sont facilement gérables et ne sont pas réellement un problème. Selon les intervenants C, G, H, K et L, le souci est régi par la loi et les conseils d'administration anticipent les éventuels problèmes. Dans les conseils de ces personnes mais aussi en général, il en va de la responsabilité de l'administrateur de déclarer ses éventuels conflits d'intérêts. Ainsi, si une discussion porte sur un point où il serait en conflit d'intérêts, le membre ne participera pas au débat et à la prise de décision. Le conseil va souvent même plus loin que la loi et lui demander de sortir. L'intervenant K donne deux exemples à ce sujet :

Si vous avez un administrateur-CEO auquel il faut offrir des warrants, il doit sortir, il ne peut pas participer au débat sur les warrants. Ou bien, vous achetez, c'est le cas classique, pas un concurrent mais une boîte qui permet une diversification dont l'un des administrateurs est actionnaire. Là aussi, il ne vote pas. Vous pouvez aller plus loin que ce que dit la loi, vous pouvez décider qu'il ne reste même pas dans la salle, ce n'est pas une question qu'il vote ou qu'il ne vote pas, mais il aura accès à de l'information assez stratégique. (Intervenant K)

L'interviewé H va plus loin, pour lui il faut faire la part des choses entre un poste d'administrateur et une autre fonction que ce soit dans l'entreprise ou ailleurs. Lors des conseils, les administrateurs doivent agir uniquement en tant qu'administrateur et ne pas être influencés par d'autres fonctions ou par d'autres personnes. Ils doivent œuvrer pour le bien de la firme.

Mais, à l'intérieur du conseil, je ne suis plus représentant du personnel en tant que tel mais je suis administrateur. Je dois prendre des décisions qui peut-être ne sont pas toujours en faveur du personnel et ça, c'est ma responsabilité en tant qu'administrateur et de l'autre côté, ils réfléchissent de la même façon donc en principe, il y a une cohésion qui doit se faire à l'intérieur. (Intervenant H)

Enfin, l'intervenant D juge que les risques liés aux conflits d'intérêts sont très faibles car il faudrait qu'il y ait une collusion entre tous les membres pour que leurs intérêts soient mis avant ceux de la société.

d) Protection de l'entreprise face au conseil d'administration

Les différentes personnes interviewées ayant reçu notre sujet de mémoire lors de nos échanges par mail, nous nous devons de leur poser notre question de recherche à l'état brut tout en leur apportant un éclaircissement quant à son sens. En effet, certains d'entre eux s'interrogeaient sur la signification de la protection de l'entreprise. Bien entendu, nous leur avons posé la question en fin d'interview après les avoir fait réfléchir aux différents éléments abordés précédemment.

Globalement, la très grande majorité des intervenants sont contre le fait de devoir protéger l'entreprise de son conseil d'administration à l'exception de l'administrateur E. Celui-ci évoque notamment un exemple où, dans une structure familiale, le fondateur, également membre du conseil d'administration, n'agirait plus en bon père de famille et enverrait l'entreprise dans le mur. Le problème qui se pose est de savoir comment protéger l'entreprise dans ce cas ?

« C'est ce genre de question là qui se pose quand vous soulevez le fait « est-ce qu'on va protéger l'entreprise du CA ? ». J'aurais tendance à dire oui mais maintenant comment, ça, c'est compliqué... » (Intervenant E)

Quelques intervenants, notamment G, H, I, K et L sont plutôt mitigés sur le fait de devoir protéger l'entreprise. Pour les intervenants H et I, cela dépend nettement de la structure de la société. Par exemple, dans une SA, si les actionnaires placent des administrateurs avec des exigences élevées comme la nécessité de gagner beaucoup de dividendes et vite, cela peut mettre en péril la société. Chez I, les administrateurs sont élus entre eux et l'actionnariat est très dispersé. En cas de soucis avec le conseil, il sera dès lors très difficile de réunir une assemblée générale. L'intervenante G estime justement que si la direction doit se protéger de son conseil, c'est qu'il y a un véritable problème : soit la direction, soit le conseil d'administration est mal composé. Plusieurs d'entre eux sont mitigés car ils ne voient pas vraiment comment protéger efficacement l'entreprise vis-à-vis de son conseil d'administration.

S'il devait s'avérer que l'ensemble du conseil d'administration ne répond plus à son rôle de gouvernance ou de contrôle de la société, vu qu'ils sont élus entre eux, la seule possibilité de modifier un conseil d'administration, ça serait de passer en assemblée générale mais notre actionnariat étant hyper dispersé, on n'a pas d'actionnaire majoritaire, notre actionnaire qui a le plus d'actions détient 7% des actions. (Intervenant I)

En revanche, les intervenants B, C, D, F et J sont catégoriques, les entreprises ne doivent pas être protégées de leur conseil d'administration. Bien que le conseil travaille pour l'actionnariat, l'intervenant B estime qu'il travaille également dans l'intérêt de la société car c'est elle qui le paie et qu'en cas de soucis, il existe des mécanismes en place pour résilier les mandats. Pour J, la bonne relation entre le conseil d'administration et la direction permet de ne pas devoir se protéger à son encontre. Pour F, le fait d'avoir des exécutifs en son sein agit en quelque sorte comme une protection. L'administrateur D évoque, lui, une charge financière supplémentaire si l'on rajoute un contrôle supérieur.

« Rajouter une couche là-dessus, ça va commencer à fort charger la barque. Et aussi, d'un point de vue financier, parce que toutes ces couches-là, tous ces intervenants-là, ils sont bien payés. » (Intervenant D)

Conclusion

Tout au long de notre mémoire, au travers d'une revue littéraire puis de l'analyse de douze entretiens, nous avons mis en évidence les différents risques et caractéristiques d'un conseil d'administration susceptibles d'impacter son efficacité et la performance de l'entreprise dans le but d'étudier la nécessité de la protection de celle-ci vis-à-vis de son propre conseil.

Il apparaît premièrement que le rôle de contrôle est bien connu et perçu de façon très similaire par les intervenants. Pour eux, la surveillance du management et de l'entreprise en est un élément essentiel. En revanche, le rôle de service, bien que généralement familier, peut présenter un risque pour l'efficacité du conseil d'administration lorsque ce dernier est passif et se repose trop sur la direction. Ce risque est moins présent dans les plus petites structures où les administrateurs épaulent davantage le management. Enfin, la définition du rôle de ressource varie fortement entre les intervenants. Ces distorsions indiquent la nécessité de mettre en évidence ce rôle auprès des administrateurs car son ignorance peut notamment mener l'entreprise à une faiblesse stratégique pour les années futures.

Lorsque nous avons abordé le thème de la structure du conseil d'administration, nous avons pu mettre en évidence plusieurs éléments.

D'une part, la balance entre administrateurs internes et externes dépend en grande partie de la taille de la firme. Dans les petites entreprises, il y a généralement plus d'internes pour remplir le rôle de service. D'autre part, l'avantage des administrateurs externes est d'amener au conseil de nouvelles compétences et une vision différente. Néanmoins, leur connaissance moins pointue de la firme et du métier doit être compensée par un comité exécutif fort ou des administrateurs internes sur lesquels les externes peuvent compter. Ainsi, il faut trouver un équilibre adéquat pour maintenir une pluralité de compétences ainsi qu'une vision large.

Par ailleurs, les administrateurs indépendants peuvent mettre leur réseau à disposition de l'entreprise, amener une grande expérience ainsi qu'une objectivité impartiale du fait qu'ils n'ont aucun lien avec l'entreprise excepté qu'ils sont choisis par l'actionnariat. Cette objectivité aide le conseil à remplir le rôle de contrôle, surtout dans les grandes sociétés présentant un actionnariat dispersé. Cependant, l'objectivité des administrateurs indépendants pourrait être fragilisée par le système de rémunération. En effet, certains

considèrent que les administrateurs dits indépendants ne le sont jamais réellement car ils ont des intérêts propres et perçoivent une rémunération pour leurs mandats. Par conséquent, il est important de veiller à leur éthique, à leur intégrité et à ce que leur jugement ne soit pas altéré par d'autres intérêts.

Contrairement à ce que certaines théories peuvent affirmer, nous avons constaté qu'il n'existe pas de taille optimale pour le conseil d'administration. Sa taille est principalement déterminée par la taille de la société et la dispersion de l'actionnariat. Un nombre trop élevé d'administrateurs pourrait déboucher sur des débats trop longs et impliquer une dynamique de groupe négative. Cependant, bien qu'il n'y ait pas de taille optimale, il est nécessaire que les compétences soient bien représentées afin de maximiser l'efficacité du conseil. En effet, l'ensemble de nos intervenants souligne que la diversité des compétences est une des caractéristiques les plus importantes dans le conseil car elle permet justement d'y maximiser les compétences clés. Ainsi, le conseil sera plus performant dans l'accomplissement de ses rôles. En revanche, la présence, au niveau réglementaire, de quotas, notamment au niveau du genre, serait néfaste aux entreprises car elle complique la diversification des compétences.

Enfin, le président doit être actif pour assurer le bon déroulement du conseil d'administration. C'est un rôle important pour la cohésion et l'implication des membres. Il doit susciter le débat et être capable d'aboutir à des consensus. Dans le cas d'une société familiale, la présidence du patriarche peut présenter un risque pour la pérennité de l'entreprise dans le cas où celui-ci est réticent à l'évolution et au changement.

Pour terminer, nous avons dégagé plusieurs éléments importants relatifs au fonctionnement du conseil d'administration.

D'après notre analyse, une bonne cohésion couplée à des conflits cognitifs sains est primordiale pour l'efficacité du conseil. Une bonne entente et de la collégialité au sein du conseil d'administration vont entraîner la participation active de tous et le respect des différents points de vue. Cela favorise des discussions poussées afin d'atteindre un consensus défendu en front commun une fois sorti du conseil. D'ailleurs, il peut être néfaste de prendre des décisions par un vote. Il en va de même lorsque les conflits cognitifs sont annihilés soit par un administrateur ayant l'emprise sur les autres soit par des copinages. En effet, ces situations empêchent le débat entre les administrateurs et ainsi l'exploration d'alternatives.

Une autre variable importante est la norme d'effort. En effet, la préparation des membres est essentielle pour susciter des débats approfondis car une connaissance minimale des sujets traités est nécessaire. Heureusement, le manque de préparation est aujourd'hui plus rare car la fonction d'administrateur s'est fortement professionnalisée. Cependant, les conseils d'administration passifs existent et n'apportent pas énormément à l'entreprise. De plus, cumuler plusieurs mandats, rémunérés ou non, peut être risqué pour la performance d'un conseil. En effet, un nombre trop important de mandats ou une rémunération significativement différente entre ceux-ci peut altérer l'implication des administrateurs.

L'utilisation des compétences est la variable la moins abordée par nos intervenants. Selon eux, s'il y a de la confiance entre les administrateurs et si la norme d'effort est suffisante, l'utilisation des compétences viendra naturellement lorsque celles-ci sont requises. Toutefois, un temps d'adaptation pour les nouveaux administrateurs, des évaluations périodiques et des formations peuvent permettre d'utiliser pleinement les compétences.

Finalement, tous ces éléments nous permettent de répondre à notre question de recherche :

« Les entreprises doivent-elles être protégées de leur conseil d'administration ? »

Nous estimons que la protection de l'entreprise commence par la composition du conseil d'administration. En effet, une bonne composition permettra souvent au conseil d'administration de bien fonctionner et d'apporter une réelle plus-value à la firme. Il faut un équilibre entre l'exécutif et les administrateurs non-exécutifs, éventuellement indépendants, un président dynamique et fédérateur ainsi qu'une taille et une diversité permettant la présence de toutes les compétences nécessaires.

Ensuite, nous considérons qu'il faut garantir le bon fonctionnement du conseil d'administration. Autrement dit, il faudrait une cohésion en son sein pour favoriser des débats poussés amenant un accord collégial, une participation active des membres ainsi qu'une utilisation effective des compétences présentes. Pour veiller à ce bon fonctionnement, il est essentiel d'évaluer le conseil, de le former et de l'inciter à s'auto-évaluer.

Cependant, nous admettons qu'il y aura toujours un risque pour le fonctionnement du conseil et de l'entreprise lié aux conflits d'intérêts propres à chaque administrateur bien qu'ils soient aujourd'hui très bien gérés dans les entreprises privées. Malgré tout, des administrateurs trop fortement influencés par les exigences du fondateur ou de l'assemblée générale restent un

facteur de risque à surveiller. Les administrateurs doivent en effet avoir une vue globale et objective afin de mener à bien leur mission.

Enfin, nous pensons qu'il ne serait pas nécessaire d'ajouter un organe qui surveillerait le conseil car il a déjà un rôle de contrôle sur l'ensemble de la firme et les administrateurs peuvent être révoqués dans les cas les plus graves. De plus, tous les organes ont un coût et il existe déjà des comités spécialisés et des directeurs exécutifs pour l'épauler.

En conclusion, une structure adaptée aux besoins de l'entreprise et un fonctionnement optimal permettent d'avoir un conseil d'administration efficace et présentant peu de risques pour la firme en général. Pour nous, ce sont deux éléments essentiels dans la protection de l'entreprise vis-à-vis de son conseil d'administration.

En pratique, nous pourrions suggérer aux entreprises d'utiliser les résultats de nos recherches comme une check-list à suivre afin d'organiser correctement leur conseil d'administration.

Nous pouvons cependant mettre en évidence plusieurs limites à notre travail. Celles-ci proviennent principalement du choix des personnes interviewées. Tout d'abord, pour confronter les points de vue, nous désirions des binômes d'administrateurs par société, c'est-à-dire, un administrateur non-exécutif et un exécutif. Cependant, cette tâche s'est révélée compliquée étant donné leur emploi du temps très chargé. Nous n'avons obtenu que deux binômes. De plus, nous aurions dû interviewer plus d'administrateurs indépendants car ils ont une vision plus large de leur fonction. Les exécutifs ont en effet tendance à ne s'attarder que sur leur conseil d'administration en particulier et les problèmes relatifs à leur secteur d'activité. D'autre part, nous aurions pu essayer de nous rapprocher davantage d'une parité hommes/femmes parmi nos intervenants. Enfin, il aurait pu être intéressant d'interviewer des administrateurs ayant eu des mandats dans des sociétés en difficulté.

Il aurait également été intéressant, au vu de l'actualité récente, d'étudier la relation entre les entreprises publiques et leur conseil d'administration.

Pour terminer, nous avons peu analysé certains paramètres susceptibles d'influencer la performance du conseil d'administration tels que les conflits d'intérêts, la rémunération des administrateurs, les processus de nomination ainsi que les mécanismes de contrôle déjà mis en place comme la réglementation. Ces éléments pourraient être étudiés plus en profondeur et constituer l'objet de recherches futures.

Bibliographie

- Adams, R., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal Of Financial Economics*, 94(2), 291-309. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Adobor, H. (2004). High performance management of shared-managed joint venture teams: contextual & socio-dynamic factors. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(3/4), 65-76. <http://dx.doi.org/10.1108/13527590410545063>
- Aguilera, R. (2005). Corporate Governance & Director Accountability: an Institutional Comparative Perspective*. *British Journal Of Management*, 16(s1), S39-S53. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00446.x>
- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy Of Management Journal*, 39(1), 123-148. <http://dx.doi.org/10.2307/256633>
- Banque Nationale de Belgique. (2017). *Comité de direction | nbb.be*. *Nbb.be*. Retrieved from <https://www.nbb.be/fr/supervision-financiere/controle-prudentiel/domaines-de-controle/etablissements-de-credit/manuel-d-12>, consulté le 25 Mai 2017.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. (1990). The Composition of Boards of Directors & Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *Academy Of Management Review*, 15(1), 72-87. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1990.4308231>
- Browning, P., & Sparks, W. (2016). The Challenge of the Disruptive Director. *The Director's Manual A Framework For Board Governance*, 103-112. <http://dx.doi.org/10.1002/9781119176633.ch08>
- Carpenter, M., & Westphal, J. (2001). The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making. *Academy Of Management Journal*, 44(4), 639-660. <http://dx.doi.org/10.2307/3069408>
- Centre d'économie sociale de l'Université de Liège (2017). CES ULg - Autres approches théoriques alternatives de la gouvernance. Retrieved from http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/notes-de-synthese/gouvernance/autres-approches-theoriques-alternatives-de-la-gouvernance, consulté le 27 Mai 2017.
- Charreaux, G. (2000). La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. *Revue D'économie Industrielle*, 92(1), 193-214. <http://dx.doi.org/10.3406/rei.2000.1046>
- Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance.

CityBusiness Guest Perspective. (2015). The value of independent or outside directors. *New Orleans CityBusiness*.

Code belge des sociétés : Loi instituant notamment un Comité d'audit dans les sociétés cotées et dans les entreprises financières. (2008). *Moniteur belge*, 17 décembre, p.65568

Code belge des sociétés : Loi modifiant le Code des sociétés et la loi du 2 mars 1989 relative à la publicité des participations importantes, dans les sociétés cotées en bourse et réglementant les offres publiques d'acquisition. (2002). *Moniteur belge*, 2 août, p.36555

Code belge des sociétés : Loi visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier. (2010). *Moniteur belge*, 6 avril, p.22709

Daily, C., Dalton, D., & Cannella, A. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue & Data. *The Academy Of Management Review*, 28(3), 371. <http://dx.doi.org/10.2307/30040727>

Dalton, D., Daily, C., Johnson, J., & Ellstrand, A. (1999). Number of directors & financial performance: A meta-analysis. *Academy Of Management Journal*, 42(6), 674-686. <http://dx.doi.org/10.2307/256988>

Davies, P. (2001) Board Structure in the UK & Germany: Convergence or Continuing Divergence?. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.262959>

Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy Of Management Review*, 22(1), 20. <http://dx.doi.org/10.2307/259223>

Ezzamel, M., & Watson, R. (1993). Organizational Form, Ownership Structure and Corporate Performance: A Contextual Empirical Analysis of UK Companies1. *British Journal Of Management*, 4(3), 161-176. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.1993.tb00056.x>

Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal Of Law And Economics*, 26(2). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.94034>

Finkelstein, S., & Mooney, A. (2003). Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *Academy Of Management Executive*, 17(2), 101-113. <http://dx.doi.org/10.5465/ame.2003.10025204>

Forbes, D., & Milliken, F. (1999). Cognition & Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *The Academy Of Management Review*, 24(3), 489-505. <http://dx.doi.org/10.2307/259138>

- G20/OECD Principles of Corporate Governance Updated. (2015). *Board Leadership*, 2015(142), 4-4, pp. 51-61. <http://dx.doi.org/10.1002/bl.30032>
- Galia, F., & Zenou, E. (2013). La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation ? L'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation. *Management & Avenir*, 66(8), 152. <http://dx.doi.org/10.3917/mav.066.0152>
- Godard, L. & Schatt, A. (2000). Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ? *Revue du Financier*, 127.
- Godard L. (2002). La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance. *Revue sciences de gestion*, 33,2002, 125-148.
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15(3), 241-250. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150305>
- Guberna. (2012). Toolkit pour l'administrateur – Lexique. *Institut belge des administrateurs*. Retrieved from, <http://www.guberna.be/sites/default/files/tools/toolkit/7%20Lexique.pdf>, consulté le 23 Mai 2017.
- Guberna. (2012). ANNEXE 3 – Quel est le rôle d'un président de conseil d'administration ? *Institut belge des administrateurs*. Retrieved from, <http://www.guberna.be/sites/default/files/tools/toolkit/bijlage/8.3%20Annexe%203.pdf>, consulté le 30 Mai 2017.
- Guest, P. (2009). The impact of board size on firm performance: evidence from the UK. *The European Journal Of Finance*, 15(4), 385-404. <http://dx.doi.org/10.1080/13518470802466121>
- Hillman, A., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors & Firm Performance: Integrating Agency & Resource Dependence Perspectives. *The Academy Of Management Review*, 28(3), 383. <http://dx.doi.org/10.2307/30040728>
- Hopt, K., & Leyens, P. (2004). Board Models in Europe – Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, & Italy. *European Company & Financial Law Review*, 1(2), p.12. <http://dx.doi.org/10.1515/ecfr.2004.1.2.135>
- Ingle, C., & Van der Walt, N. (2001). The Strategic Board: the changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance*, 9(3), 174-185. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8683.00245>

- Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy Of Management Journal*, 44(2), 238-251. <http://dx.doi.org/10.2307/3069453>
- Jensen, M. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal Of Finance*, 48(3), 831. <http://dx.doi.org/10.2307/2329018>
- Jensen, M. (2000). *A theory of the firm* (1st ed.). Cambridge, Mass. [u.a.]: Harvard Univ. Press.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs & ownership structure. *Journal Of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x)
- Keasey, K., & Wright, M. (1993). Issues In Corporate Accountability and Governance: An Editorial. *Accounting And Business Research*, 23(sup1), 291-303. <http://dx.doi.org/10.1080/00014788.1993.9729897>
- Kumar, P., & Sivaramakrishnan, K. (2008). Who monitors the monitor? The effect of board independence on executive compensation & firm value. *Review of Financial Studies*, 21(3), 1371–1401. doi:10.1093/rfs/hhn010
- Langevoort, D. (2000). The Human Nature of Corporate Boards: Law, Norms & the Unintended Consequences of Independence & Accountability. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.241402>
- Le Tian, C., & Venard, B. (2012). Pour une approche contingente de la gouvernance. *Management International*, 16(2), 25. <http://dx.doi.org/10.7202/1008706ar>
- Lipton, M., & Lorsch, J. (1992). A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. *The Business Lawyer*, 48(1), 59-77.
- Lorsch, J., & MacIver, E. (1989). *Pawns or potentates* (1st ed.). Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Mace, M. (1986). *Directors, myth and reality*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Mallin, C. (2012). *Corporate governance*. Christine A. Mallin. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mirvis, T., & Savitt, W. (2016). The dangers of independent directors. *Delaware Journal Of Corporate Law*, 40(2), 481-489.
- Monks, R. and Minow, N. (2004). *Corporate governance*. Oxford: Blackwell.

- Nadler, D. (2004). Building Better Boards. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2004/05/building-better-boards>
- Nicholson, G., & Kiel, G. (2007). Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 585-608. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00590.x>
- Nicholson, G., & Newton, C. (2010). The role of the board of directors: Perceptions of managerial elites. *Journal Of Management & Organization*, 16(02), 204-218. <http://dx.doi.org/10.1017/s1833367200002133>
- OECD. (2011). Board Practices: Incentives & Governing Risks. *Corporate Governance*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264113534-en>
- Ong, C., & Wan, D. (2008). Three conceptual models of board role performance. *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*, 8(3), 317-329. <http://dx.doi.org/10.1108/14720700810879196>
- Paulus de Châtelet, P. (2016). *Droit des Sociétés. Droit Belge*. Consulté le 17 Mai 2017, from http://www.droitbelge.be/droit_societes.asp
- Perrot, J., & Roodenbeke, E. (2005). *La contractualisation dans les systèmes de santé* (1st ed.). Paris: Karthala.
- Petrovic, J. (2008). Unlocking the role of a board director: a review of the literature. *Management Decision*, 46(9), 1373-1392. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810911993>
- Pettigrew, A. (1992). On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 163-182. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130911>
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218. <http://dx.doi.org/10.2307/2393956>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. *Contemporary Sociology*, 8(4), 612. <http://dx.doi.org/10.2307/2065200>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Schmidt, S., & Brauer, M. (2006). Strategic Governance: how to assess board effectiveness in guiding strategy execution. *Corporate Governance: An International Review*, 14(1), 13-22. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00480.x>

- Shen, W. (2005). Improve Board Effectiveness: the Need for Incentives. *British Journal Of Management*, 16(s1), S81-S89. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00449.x>
- Sonnenfeld, J. (2002). What Makes Great Boards Great. *Harvard Business Review*, September 2002, 106-113.
- Turnbull, S. (2000). Corporate Governance: Theories, Challenges and Paradigms. *Gouvernance : Revue Internationale*, 1(1) pp.11-43. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.221350>
- Useem, M. (1993). *Executive defense* (1st ed.). Cambridge [Mass.] [etc.]: Harvard University Press.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145. <http://dx.doi.org/10.2307/2393703>
- Westphal, J., & Bednar, M. (2005). Pluralistic Ignorance in Corporate Boards & Firms' Strategic Persistence in Response to Low Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 262-298. <http://dx.doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.262>
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal Of Financial Economics*, 40(2), 185-211. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405x\(95\)00844-5](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405x(95)00844-5)
- Zaccaro, S., & Dobbins, G. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal Of Organizational Behavior*, 10(3), 267-273. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030100306>
- Zahra, S., & Pearce, J. (1989). Boards of Directors & Corporate Financial Performance: A Review & Integrative Model. *Journal Of Management*, 15(2), 291-334. <http://dx.doi.org/10.1177/014920638901500208>

Annexes

Guide d'entretien du mémoire

Seules les questions principales, sous forme de tirets, sont demandées lors de chaque entretien.

Les autres éléments nous permettent d'aller davantage dans le détail ou de recentrer le débat.

Présentation - Introduction :

- Pouvez-vous nous décrire brièvement votre carrière ?
 - Background académique ?
 - Formation ?
 - Fonctions précédentes ?
 - Nombre d'année d'expérience en tant qu'administrateur ?
 - Autres postes d'administrateurs ?
- Pouvez-vous nous expliquer brièvement l'activité, le nombre d'employé et le chiffre d'affaires de l'entreprise ?
- Pouvez-vous nous décrire votre conseil d'administration ?
 - Nombre d'administrateurs ?
 - Comités ?
 - Quel poste avez-vous dans le conseil ?
 - Si non-exécutif, vous considérez-vous comme indépendant ? Càd aucun autre lien que le mandat d'administrateur avec la firme.
 - Répartition entre administrateurs exécutifs et non-exécutifs ?

Les rôles du conseil d'administration :

Nous entamons d'abord cet interview avec les rôles du conseil d'administration de l'entreprise.

- Quels sont les rôles et tâches que votre conseil d'administration doit accomplir ? Pensez au-delà des aspects légaux et statutaires, qu'apporte réellement le conseil d'administration ? Comment les percevez-vous ?
 - Rôle de contrôle
 - Rôle de service
 - Rôle stratégique
 - Rôle de ressource
 - Classification des rôles en fonction de leur importance
 - Existence de lacunes dans les rôles (mal rempli, non présent)

Structure du conseil d'administration :

Nous abordons maintenant le thème de la structure du conseil d'administration de l'entreprise et les risques s'y référant.

- Identifiez-vous des risques spécifiques liés à la structure du conseil d'administration ?
Si oui, lesquels ?
 - Indépendance
 - Conflits d'intérêts
 - Taille
 - Diversité
 - Manque de compétences au sein du Conseil
 - Rôle du président
 - Balance internes - externes

Fonctionnement du conseil d'administration :

Nous nous questionnons désormais sur le fonctionnement du conseil d'administration de l'entreprise et les risques susceptibles de survenir dans l'organisation.

- Pouvez-vous commencer par nous expliquer brièvement comment fonctionne votre conseil d'administration ? Nous pensons particulièrement ici au déroulement des réunions et aux interactions entre les administrateurs ou avec d'autres parties prenantes.
- Avez-vous déjà identifié des risques spécifiques liés au fonctionnement du conseil d'administration. Et plus particulièrement concernant : la cohésion, la norme d'effort, les conflits cognitifs et l'utilisation des compétences
 - La cohésion (*affinité entre les membres*)
 - Quel est votre avis sur la proximité, la cohésion entre les membres du conseil d'administration ?
 - Est-ce que vous avez déjà rencontré un problème lié à un excès ou un manque d'affinité ?
 - Peut-il y avoir un manque de communication ou de compréhension entre les membres à cause d'une faible affinité dans le Conseil ?
 - A l'inverse, une trop forte cohésion peut-elle être un problème pour qu'il y ait de réels débats d'idées à cause d'une pensée de groupe qui se créerait plus facilement ou parce que des discussions personnelles feraient perdre le fil de la discussion ?

- La norme d'effort (*croyance partagée du groupe sur le niveau d'effort attendu pour contribuer à une tâche*)
 - Quel est votre avis sur l'implication des membres au sein du conseil d'administration ?
 - Avez-vous déjà ressenti ou rencontré des problèmes liés un manque d'implication ou de préparation de certains membres impliquant un risque pour le bon fonctionnement sur Conseil ?
 - Manque d'interaction
 - Manque de préparation
 - Comportement pendant la réunion (attention, participation)
 - Déroulement des réunions (débat d'idée)
 - Le conflit cognitif (*divergences de points de vue, d'idées et de jugements parmi les membres d'un groupe*)
 - Quel est votre avis sur les conflits cognitifs au sein du conseil d'administration ?
 - Divergence d'opinions
 - Dégradation des relations
 - Débat d'idée
 - Pousse à quitter le Conseil
 - Quel est votre point de vue sur l'équilibre entre la cohésion et le conflit cognitif ? Pensez-vous que les conflits cognitifs peuvent cohabiter avec une bonne cohésion ?
 - L'utilisation des connaissances et des compétences
Compétences fonctionnelles et propres à l'entreprise
 - Pensez-vous qu'un manque d'utilisation des compétences peut nuire au fonctionnement du Conseil et à l'entreprise
 - Suffit-il qu'elles soient présentes pour être utilisés ?
 - Difficulté de communication et de compréhension (frustration des membres, manque d'écoute, etc.)
 - Manque d'opportunité pour réduire ces difficultés ?
- Est-ce que vous pensez à certains éléments de la structure qui auraient un impact positif ou négatif sur le fonctionnement du conseil d'administration ?

Protection de l'entreprise vis-à-vis du conseil d'administration :

Nous allons maintenant poser quelques questions qui nécessitent un avis plutôt personnel sur le conseil d'administration en général et son rapport à l'entreprise. Dans cette partie, nous ne vous demandons pas des réponses exhaustives, mentionnez les éléments que vous jugez les plus importants.

- Ces dernières années, y-a-t-il eu un problème majeur dans l'entreprise dans lequel le conseil d'administration était impliqué ?
- Pensez-vous que les entreprises doivent être protégées de leur conseil d'administration ?
Si oui, pourquoi ?
- Selon vous, existe-t-il déjà des procédés mis en place pour justement protéger les entreprises ? Si oui, lesquels ?
Y en-a-t-il qui sont mis en place au sein de votre conseil d'administration/entreprise ?

Conclusion

- Voulez-vous compléter certains points abordés au cours de notre interview ?
- Avez-vous éventuellement d'autres remarques ou suggestions concernant notre sujet de recherche ?

Pour des raisons évidentes de confidentialité et pour permettre la publication de notre mémoire, les retranscriptions des interviews n'ont été remises qu'à notre promoteur de mémoire, Monsieur Gerrit Sarens.

