

L'IMPACT DE LA DIVERSITE SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES DANS LES THEORIES DES PARTIES PRENANTES, DE LA DEPENDANCE AUX RESSOURCES ET COGNITIVE

Said Youssef

Enseignant chercheur à ENCG Casablanca

Université Hassan 2

Laboratoire de recherches prospectives en finance et gestion (LRPFG)

saiyoussef@yahoo.fr

en-nhaili Mohamed

Doctorant et enseignant

ENCG de Casablanca

Université Hassan 2

Laboratoire de recherches prospectives en finance et gestion (LRPFG)

ennhailim@yahoo.fr

Résumé

L'objet de la présentation est de cerner la diversité au sein du conseil d'administration (CA) à travers ses dimensions démographiques observables (âge, sexe, la race et l'origine ethnique) et non observables (connaissance, l'éducation, valeurs, perception, caractéristiques de l'affection et de la personnalité...). Ces différentes dimensions peuvent influencer la performance des entreprises aussi bien actionnariale que partenariale. La nature de l'influence dépend des théories en présence (théorie des parties prenantes, cognitive ou de la dépendance aux ressources).

Mots Clés : Conseil d'administration, diversité observable et non observable, parties prenantes, performance actionnariale, performance organisationnelle, ressources stratégiques, ressources cognitives et relationnelles.

Abstract

The purpose of this presentation is to reach a deeper understanding of diversity within the board of directors through its observable geographical dimensions (age, gender, race and ethnic origin) and unobservable ones (knowledge, education, values, perception, affectation and personality characteristics.) Those various dimensions can have an influence on companies' performance at the level of shareholders and partnership. The nature of the impact is dependent on the theories involved (shareholders theory, cognitive theory or the resource dependence one.)

Keywords: Board of directors, observable and unobservable diversity, stakeholders, shareholder performance, organizational performance, strategic resources, cognitive and relational resources.

Introduction

Le conseil d'administration (CA) est l'un des mécanismes de gouvernance les plus débattus par les chercheurs. Le débat porte d'abord sur son rôle. Outre le contrôle, la discipline et l'incitation des dirigeants (Jensen et Meckling 1976), le CA joue aussi un rôle stratégique en participant à l'élaboration, à l'orientation et au suivi des décisions stratégiques. Il l'assume à travers l'apport des ressources, des informations et des compétences dont les entreprises ont ou auront besoin pour développer des avantages comparatifs ou survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel et incertain. Il est ainsi aide et guide à l'équipe dirigeante. Le débat porte ensuite sur la composition du CA qui constitue une question fondamentale en gouvernance d'entreprise (Rose, 2007). Il est souvent admis que la qualité d'un CA se juge à sa composition. Dans ce cadre, les chercheurs se sont penchés sur des caractéristiques aussi diverses que la taille¹ (Pathan et Faff, 2013), la présence des femmes (Galia et Zenou, 2013; Pathan et Faff, 2013 ; Galia, Zenou et Ingham, 2015;), la présence d'administrateurs indépendants² (Balsmeier et al., 2014), l'âge des administrateurs (Galia et Zenou, 2013), la présence d'administrateurs actionnaires salariés (Hollandts X., Aubert N, 2011)...

A ce niveau se pose la question de la diversité des caractéristiques individuelles des membres du CA (Kang et al., 2007; Mahadeo et al., 2012, Bear et al., 2010). Cette diversité peut reposer sur des critères observables ou démographiques (âge, sexe, ethnie...) et/ou non observables (éducation, expérience, schémas cognitifs...). Elle est largement débattue dans les théories de la gouvernance des entreprises comme celles des parties prenantes, de la dépendance aux ressources et cognitive qui feront l'objet de notre intérêt dans cet article. Enfin le débat porte sur l'impact des caractéristiques individuelles des membres du CA sur la performance surtout financière des entreprises et sur la création de valeur pour les actionnaires mais aussi pour les autres parties prenantes (Salariés, clients, communauté...).

Dans le présent article il s'agit de situer le concept de diversité dans les trois théories référentielles suivantes (parties prenantes, dépendances aux ressources et cognitive) dans le domaine de la gouvernance des entreprises et de discuter de son impact sur la performance des entreprises.

¹ Mesurée par le nombre d'administrateurs siégeant au CA.

² Suppose l'absence de relations financières et personnelles entre l'administrateur et l'entreprise.

I- Diversité dans les théories des parties prenantes, de la dépendance aux ressources et cognitive

La diversité peut être approchée de différentes façons. Sa conception diffère selon la nature des théories en présence.

A- La diversité au conseil d'administration : un concept polysémique

La diversité se réfère aux différences individuelles au sein d'un groupe (en particulier le conseil d'administration) affecté à une tâche commune (gouvernance des entreprises). Elle renvoie selon Kang et AL. (2007) vers la variété dans la composition du conseil d'administration. Cette variété peut être classée selon plusieurs critères. Millikan et Martins (1996) font la distinction entre la diversité observable et la diversité non observable.

1- Diversité observable

Les critères observables font référence au sexe, à l'âge, à l'ethnie, à la religion, à la nationalité des administrateurs. Le CA doit intégrer des administrateurs d'âges différents, d'origines et de nationalités différentes, de sexe différent (présence de femmes). A cela s'ajoute la présence d'administrateurs externes qui peuvent être soit affiliés soit indépendants (théorie d'agence).

Dans le même sens, Jérôme Maati et Christine Maati-Sauvez (2016), dans leur étude sur l'hétérogénéité des administrateurs des entreprises cotées en France en 2016, évoquent la notion l'hétérogénéité sociale qui renvoie aux caractéristiques démographiques individuelles des administrateurs (âge et le genre).

2- Diversité non observable :

Les critères non observables portent sur l'éducation (niveau d'étude, nature du diplôme, institution de formation), l'expérience professionnelle, l'expérience en tant qu'administrateur, les mandats dans d'autres entreprises en tant qu'administrateur ou gérant, les valeurs et les caractéristiques de la personnalité des administrateurs. Dans ce cas le CA doit être composé d'administrateurs issus de milieux professionnels différents, ayant des formations et des expériences différentes, des représentations cognitives différentes, ayant des réseaux différents en siégeant par exemple dans les conseils d'administrations d'autres entreprises....

Dans le même sens, Jérôme Maati et Christine Maati-Sauvez, (2016) évoquent l'hétérogénéité technique reposant sur la diversité des parcours éducationnels (hétérogénéité des diplômes), professionnels et sur l'expérience en tant qu'administrateur.

B- La diversité au CA dans les théories des parties prenantes

La théorie des parties prenantes se base sur des postulats particuliers. Ce qui influence la conception de la diversité dans cette théorie.

1- Postulats de la théorie des parties prenantes

Le concept de parties prenantes désigne « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (Freeman, 1984). Les parties prenantes regroupent par exemple les actionnaires, les clients, les fournisseurs, la communauté, les syndicats, les salariés, concurrents, groupe de pression, medias... Mais, Il n'y a pas de consensus définitif concernant la nature et le nombre des parties prenantes³.

D'après cette théorie, l'entreprise entre en relation explicite ou implicite, volontaire ou involontaire avec différentes parties prenantes internes ou externes. Cette entrée en relation est nécessaire à sa survie et à l'atteinte de ses objectifs. De plus les synergies entre ces parties permettent de créer une valeur partenariale (Zoukhoua, 2006) et non seulement actionnariale comme dans la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976). L'importance de toutes les parties prenantes fait que les dirigeants doivent tenir compte de leurs intérêts. Ils n'ont plus de responsabilités envers les seuls actionnaires et la création de valeur pour les seuls actionnaires n'est plus la seule raison d'être des entreprises (Blair, 1995 ; Freeman, 1984). L'entreprise devient alors un moyen de satisfaire les intérêts pluriels de toutes les parties prenantes bien au delà de la seule maximisation de la richesse des actionnaires.

2- Conception de la diversité dans la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes élargit le champ de la gouvernance des entreprises. Elle intègre les intérêts de toutes les parties prenantes qui possèdent des droits de propriété ou des créances sur l'entreprise ou qui sont affectés par ses décisions (bénéficier d'externalités positives ou subir des externalités négatives en relation avec l'activité de l'entreprise). Dès lors les actionnaires ne sont plus les seuls actionnaires résiduels (Charreaux, 2000). D'autres le sont aussi. Il s'agit des clients,

³ Des typologies et des distinctions ont été avancées : Il s'agit par exemple de la distinction entre parties prenantes internes et externes ; volontaires et involontaires (Clarkson, 1995).

fournisseurs, banques, assurances, syndicats, les administrations...etc. De ce point de vue, si l'actionnaire court le risque de perdre sa mise, les autres parties prenantes sont susceptibles de subir des préjudices à des degrés divers. Dans cette perspective, le rôle des dirigeants est de prendre des décisions conformes aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

Pour s'assurer qu'il agit ainsi, ces parties doivent être représentées au CA. Ce dernier n'est plus l'apanage des seuls actionnaires mais de toutes les parties prenantes. Il comptera parmi ses membres les représentants des salariés, des banques, de la société civile, des ONG et de bien d'autres parties touchées de près ou de loin par l'activité de l'entreprise ou par son évolution. Le CA deviendra composite. Il intègre des administrateurs internes mais aussi externes représentant les parties prenantes. Ces administrateurs externes sont souvent affiliés car ils représentent des parties entretenant des relations avec l'entreprise.

Se pose alors la question de la taille du conseil et de sa structure (répartition administrateurs internes/externes ; hommes /femmes ; externes affiliés/indépendants). En conséquence, la diversité du CA et sa taille deviendront un élément révélateur de la diversité des intérêts en jeu et des différentes parties en question.

C- La diversité au CA dans la théorie de la dépendance aux ressources

La conception de la diversité dans la théorie de la dépendance aux ressources dépend de ses postulats.

1- Postulats de la théorie de la dépendance aux ressources

La théorie de la dépendance aux ressources trouve son origine dans les travaux de Pfeffer (1972,1973) et de Pfeffer et Salancik , (1978) sur les CA. Selon cette théorie l'entreprise a besoin de ressources critiques et d'informations venant des organisations externes et qui sont nécessaires à sa survie et à son succès surtout dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Parmi les ressources figurent les ressources financières (emprunt, subventions...), les ressources humaines (personnel compétent, experts, conseillers...), les ressources commerciales (clientèle actuelle et potentielle, fournisseurs, partenaires commerciaux,), les ressources politiques (représentants du gouvernement, parlementaires...), les ressources techniques (brevets d'inventions, nouvelles technologies), les ressources intangibles (connaissances au cœur de la concurrence actuelle). L'entreprise a besoin aussi de légitimité à l'extérieur vis-à-vis de ces organisations externes pour améliorer sa relation avec elles.

Pfeffer et Salancick, (1978), ajoute que l'entreprise a besoin également de coopter les organisations externes importantes vis-à-vis desquelles elle est dépendante. Cette cooptation favorise l'interconnectivité entre l'entreprise et les organisations externes et d'étendre ses frontières (Daily et al.,

2003 ; Muth et al., 1998) vers d'autres secteurs, d'autres organisations voire d'autres pays dans le cadre des stratégies d'internationalisation. L'inter-connectivité peut avoir lieu par exemple lorsqu'un ou plusieurs administrateurs ou dirigeants de l'entreprise siègent simultanément dans les organes de la gouvernance ou de direction des autres organisations. Cette inter-connectivité s'avère nécessaire pour réduire l'incertitude de l'environnement (Burt, 1980). Le besoin de connectivité dépend souvent des besoins des entreprises. Ainsi par exemple en cas de besoins financiers, considérés comme un besoin commun à toutes les entreprises quelque soit leur activité (Richardson, 1987 ; Johnson et al., 1996), ces dernières auront tendance à s'interconnecter avec des institutions financières.

C'est au CA d'administrer l'apport et de faciliter l'accès à ces ressources (Hillman et al, 2000). Comme c'est à lui de jouer le rôle de canal de communication entre l'entreprise et les organisations externes et de défendre sa légitimité à l'extérieur. Il apparaît donc comme l'intermédiaire indispensable entre l'entreprise et son environnement et entre l'entreprise et les détenteurs des ressources critiques (Stiles et al, 2001 ; Daily et al, 2003). Ainsi Pfeffer et Salancik, 1978, avancent que *« lorsqu'une entreprise désigne un administrateur dans son conseil d'administration, on s'attend à ce que cet individu vienne soutenir l'entreprise, s'intéresser à ses problèmes, la présenter aux autres et essayer de l'aider »*. Pour Stiles et al., 2001, le rôle du CA est de *« fournir les informations permettant de réduire l'incertitude de l'environnement et d'extraire les ressources pour le fonctionnement de l'entreprise »*.

2- Conception de la diversité dans la théorie de la dépendance aux ressources

Le CA doit compter parmi ses membres des administrateurs permettent à l'entreprise d'accéder aux ressources critiques. Ces administrateurs peuvent être issus par exemple des milieux financiers si elle a besoin des ressources financières. Comme ils peuvent être issus des milieux économiques, politiques ou autres en fonction de ses besoins.

Selon cette théorie, le choix des administrateurs dépend plus de critères non observables. Ils sont recrutés certes, pour leur compétence, leur expérience individuelle, leur réputation et leur prestige personnel. Mais ils sont recrutés aussi pour leur rôle dans l'accès aux ressources stratégiques (financières, technologiques, institutionnelles, informations etc...) et pour leur rôle dans l'amélioration de la relation de l'entreprise avec son environnement et de sa légitimité externe. Dans ces conditions la diversité du CA reflète l'éventail et la pluralité des ressources dont l'entreprise a besoin pour survivre et réussir. Comme elle reflète la nature des organisations à

coopter dont elle est dépendante (Pfeffer et Salancick, 1978) ou dont elle a besoin pour évoluer ou concrétiser sa stratégie.

D- La diversité dans la théorie cognitive

La théorie cognitive a aussi une conception différente de la diversité; elle est largement influencée par ses postulats.

1- Fondements de la théorie cognitive

Le modèle de la gouvernance cognitive s'est développé pour pallier aux limites des modèles traditionnels de la gouvernance (Zingales, 1998, 2000 ; Charreaux 2002). Il présente une nouvelle conception de la création de valeur au sein des entreprises. Celle ci n'est plus le résultat de la seule minimisation des coûts d'agence ni de la seule efficacité des contrôles exercés sur les dirigeants et de l'élimination de leurs comportements opportunistes (Charreaux, 2002). Elle devient le résultat des processus d'apprentissage⁴ et d'innovation au sein des entreprises. Dans ce cadre Charreaux, (2002) définit la gouvernance des organisations comme étant l'ensemble des mécanismes permettant d'augmenter le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.

La valeur naît alors de la capacité du management à imaginer, à percevoir et à construire de nouvelles opportunités productives. Cette capacité dépend des connaissances⁵ et compétences spécifiques du dirigeant et de ses équipes y compris du CA (Wirtz, 2005).

Charreaux, (2002), avance que le volet cognitif de la gouvernance permet de repenser le rôle du CA en fonction de sa « *capacité à identifier et mettre en œuvre les investissements créateurs de valeur* ». Le CA joue donc un rôle actif dans la création de valeur à travers l'expertise, l'expérience, et les connaissances qu'il peut apporter.

2- Conception de la diversité dans la théorie cognitive

Dans la théorie cognitive, les administrateurs sont recrutés en fonction de leurs compétences individuelles pour conseiller les dirigeants dans leurs décisions stratégiques. Les compétences

⁴ Marsh, 1991, distingue deux grands types d'apprentissages en fonction de l'état de l'environnement. Dans un environnement stable, il s'agit de l'exploitation des connaissances et compétences existantes (ressources internes) et dans un environnement complexe et turbulent, il s'agit du développement et de l'exploration de nouvelles opportunités (ressources externes)

⁵ Pour Charreaux (2002), la connaissance est « un ensemble ouvert, subjectif, résultant de l'interprétation de l'information par les individus et contingent à leurs modèles cognitifs » (modèles interprétatifs adoptés par les individus).

doivent être diversifiées (Hambrick et Mason, 1984) et spécialisées principalement dans le domaine de l'entreprise et dans les domaines stratégiques (Forbes et Milliken, 1999). Ils sont recrutés aussi en fonction de leur capital social⁶ pour créer des liens afin de faciliter l'accès à un réseau de partenaires, pour faciliter l'accès à une ressource capitale ou encore pour améliorer les relations économiques de l'entreprise. Le CA devient alors un réservoir de ressources relationnelles et cognitives (Rouby, 2008) lui permettant d'assurer un rôle de service, un rôle stratégique et un rôle relationnel.

La composition du CA dans la théorie cognitive accorde plus d'importance aux caractéristiques non observables des administrateurs qu'à celles observables. La diversité doit refléter dans ce cas la nature des compétences et des connaissances dont l'entreprise a ou aura besoin. Charreaux (2000) souligne en effet que *«dans la perspective stratégique cognitive, le conseil doit être composé en priorité des administrateurs pouvant le mieux contribuer à la création de compétences, aider le dirigeant à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel ou, encore, faciliter la réduction des conflits cognitifs. Les qualités demandées aux administrateurs ne se conçoivent plus alors en termes d'indépendance et d'expertise en matière de contrôle, selon la distinction interne/externe mais en fonction des contributions cognitives à même de s'intégrer dans un projet collectif. »*.

A ce niveau nous pouvons avancer que dans ces trois théories la diversité du CA est importante voire primordiale soit pour prendre en considération l'intérêt de toutes les parties prenantes, soit pour accéder aux ressources externes nécessaires à la survie et au succès de l'entreprise soit pour avoir les compétences nécessaires pour inscrire l'entreprise dans une dynamique long-termiste de création de valeur. Mais reste la question de l'impact de cette diversité sur la performance des entreprises.

II- Impact de la diversité sur la performance des entreprises : des arguments et des résultats qui ne font pas toujours l'unanimité

La performance reste une notion polysémique de la même manière que la diversité. Le lien entre la diversité et la performance reste un sujet de débat aussi bien sur le plan théorique que sur le plan empirique.

⁶ Bourdieu, 1980, définit le capital social comme « l'ensemble des relations actuelles et potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles »

A- Notion de performance : définition et indicateurs

La performance reste un concept ambigu et large ce qui complique sa mesure.

1- La performance

Le concept performance est largement utilisé aussi bien dans la littérature que dans la pratique. Il est présent partout au point de parler de « *culte de la performance* » (Bessire, 1999). Mais ce terme reste ambigu et ne possède pas de définition unique. Aucune définition précise pouvant faire le consensus n'a été formulée (Bourguignon 1995). Pour Steers (1975), il y a même un manque de compréhension fondamentale sur ce qu'elle implique en réalité.

Etymologiquement, le mot est d'origine française. Il vient de l'ancien français « parformer » utilisé au XIII^{ème} siècle dans le sens d'« accomplir et exécuter ». Cette conception française met l'accent sur le résultat. En anglais il apparaît au XVe « *to perform* » pour désigner aussi bien l'accomplissement d'un processus, d'une tâche que le succès que l'on peut lui attribuer.⁷

Dans le domaine de la gestion, la performance est souvent assimilée à un résultat chiffré « *performance mesurée* » qui sert de référence pour faire des comparaisons dans le temps et dans l'espace. Il s'agit d'un résultat positif de l'action (Bourguignon, 1995). Dans cette perspective, une entreprise performante est une entreprise qui est capable d'atteindre les objectifs définis par les dirigeants. La performance est alors le reflet du résultat des actions passées (Lebas, 1995). La définition de Bourguignon (2000) peut s'appliquer à ce niveau « *est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs* ».

Dans le modèle traditionnel classique, ce résultat consistait en la maximisation de la seule rentabilité des actionnaires considérés comme créanciers résiduels. Mais cette conception ne fait pas l'unanimité. Elle est même dépassée. Dans la théorie d'agence; même les managers cherchent à maximiser leurs intérêts mesurés en terme de prestige, de pouvoir, de reconnaissance des autres etc.... La théorie des parties prenantes nous enseigne que d'autres parties peuvent être intéressées par la performance (salariés par exemple). Ainsi une entreprise, au lieu de chercher à maximiser le seul profit des actionnaires, elle cherchera aussi à satisfaire tous les autres partenaires et tous les groupes qui la composent. Cette situation complique la notion de performance. Il doit y avoir autant de définitions de la performance que de parties prenantes dont les intérêts sont souvent divergents voire contradictoires. D'autant plus que les critères d'évaluation peuvent varier d'une partie à une autre. Parfois même les critères peuvent s'avérer contradictoires. La performance peut paraître donc

⁷ La performance se définit en anglais par « the action or process of performing (= accomplir, exécuter) a task or function ». Cette définition fait plus référence à la réalisation elle-même qu'au résultat, alors qu'en français, la performance fait plutôt référence au résultat.

subjective et spécifique à chaque utilisateur. Pour Saulquin et Schia (2005), « *le concept de (performance) possède ainsi autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail ; pour un client, la qualité des services rendus. La multiplicité des approches possibles en fait un concept surdéterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation* ».

Ce concept n'a donc pas de signification en soi. Il ne peut avoir de sens qu'en fonction du domaine dans lequel il est appliqué. Comme il ne peut en avoir de sens que pour ceux ou celles qui l'utilisent qu'ils soient situés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

2- Mesure de la performance

Mesurer la performance reste une tâche complexe et difficile. Selon Lord Kelvin (1932)« [...] *ce qui ne se mesure pas, n'existe pas* ». La performance a donc besoin d'être mesurée et d'être évaluée pour exister. La mesure et l'évaluation sont devenues des activités nécessaires (Medori et Steeple, 2000) dans le contexte actuel marqué par une forte concurrence et par l'exigence d'une hyper compétitivité. Cette mesure peut être objective (basée sur des données quantitatives) ou subjective (basée sur des données qualitatives). Ces données peuvent être également de nature financière ou non financière. Tout dépend de l'utilisateur (évaluateur) et des domaines objet de mesure et d'évaluation. Plusieurs inducteurs sont utilisés et qui reflètent même la diversité des acceptions de la performance. Pour Lorino (2001), un indicateur de performance se définit comme « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ».

Cette information peut être une donnée chiffrée (statistique, un indice) ou toute donnée d'importance significative quelque soit sa nature (financière ou non financière, quantitative ou qualitative) permettant de mesurer un phénomène ou un résultat ; de suivre l'évolution d'un phénomène ou d'un résultat ou de rendre compte de la réalisation et du degré d'atteinte d'un ou des objectifs préétablis. Dans ce sens, Voyer (1999), avance qu'un indicateur de performance est « *une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées* ».

La mesure de la performance financière reste une référence importante dans la sphère financière et boursière même si elle ne fait pas l'unanimité. Elle peut être basée soit sur la comptabilité soit sur le marché (Aupperle et al., 1985 ; McGuire et al., 1988 ; O'Neil et al., 1989 ; Pava et Krausz, 1996 ;

Balabanis et al., 1998 ; Seifert et al., 2004). Ces deux bases peuvent être utilisées simultanément comme elles peuvent se comparer. Parmi les mesures de la performance les plus utilisés pour évaluer l'impact du CA ou des attributs sur la performance il ya le ratio de Tobin, le ratio de Morris, l'indice de Sharpe, l'indice de Treynor, le rendement des actifs (ROA) , l'indice Alpha de Jensen, MVA et EVA⁸. Aujourd'hui des études traitant de la performance globale mobilisent d'autres indicateurs tels que balanced scorecard . Cet indicateur a le mérite d'intégrer des indicateurs non financiers tels que la satisfaction des clients. Il ya aussi le triple bottom line reporting⁹.

B- Arguments en faveur de la diversité comme moyen pour améliorer la performance des entreprises

D'un coté la diversité renforce le contrôle des dirigeants. D'un autre coté elle permet à l'entreprise de se doter des ressources critiques dont elle a ou aura besoin ce qui est source de performance.

1- Renforcer le contrôle des dirigeants

Hill et Jones, 1992 avancent que la théorie des parties prenantes est une extension de la théorie d'agence. Les parties prenantes deviennent le « principal » et le dirigeant devient un « agent commun » selon Laffont et Martimort (1997). La performance de l'entreprise dépend de la capacité du CA à contrôler et à discipliner le ou les dirigeants pour les amener à agir conformément aux intérêts aussi bien des actionnaires que des autres parties prenantes. Ainsi si les actionnaires sont intéressés par le profit, d'autres sont focalisés sur d'autres aspects (sociaux, environnementaux...). Dans ce sens plusieurs études (Hillman et al., 2003) ont démontré l'importance du CA en tant que mécanisme de contrôle et de discipline des dirigeants. En la matière le CA dispose de plusieurs moyens. Il peut s'agir par exemple du pouvoir d'embauche et de licenciement des dirigeants (Hermalin et Weisbach, 1998). Comme il peut s'agir du pouvoir de ratification des décisions prises par les dirigeants en particulier celles importantes (Saibada et al., 2012). Ben Taleb et al. (2012) ajoutent que ces moyens assurent au CA, le contrôle de la prise de décision, la gestion des risques, la prévention des conflits d'intérêts, l'approbation des investissements (Hart, 1995) et la diffusion d'informations comptables et financières plus fiables et plus transparentes, limitant ainsi les risques de fraude, bénéfique aux actionnaires (Jonhson et al., 1996). Un tel contrôle sera aussi efficace si les

⁸ Dans Charreaux G., « Le point sur la mesure de performance des entreprises » Banque et marchés, n°34 mai-juin 1998, (Working Papers CREGO Université de Bourgogne).

⁹ Dohou A., et Berland N., (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises » comptabilité et environnement , Mai, Poitiers, Franc (2007), pp.1-23.

administrateurs ont les compétences et les connaissances nécessaires et que sa composition est diversifiée pour tenir compte de tous les intérêts en jeu.

2- Apport de ressources et de compétences

La diversité au sens large (observable et non observable) assure à l'entreprise une base plus large d'idées, d'informations, d'expertises, de connaissances et de ressources internes et externes dans la mesure où les administrateurs sont de sexe différent, issus de milieux différents, ayant des expériences différentes, des niveaux d'éducation différents, des maturités différentes (par rapport à l'âge) et disposant de réseaux différents. Même les liens à l'entreprise sont différents. Certains administrateurs peuvent être issus de la communauté des actionnaires, des salariés. Ils peuvent être des administrateurs externes affiliés issus de la communauté des parties prenantes ou indépendants. Cette base peut évoluer voire se renouveler à la suite des interactions entre des membres du CA eux même ou entre eux les représentants des organisations externes ou des parties prenantes. Cette base est censée permettre à l'entreprise une meilleure connaissance de son environnement et de son marché, un meilleur accès aux ressources critiques (Goodstein et al., 1994; Pfeffer, 1972; Pfeffer et Salancik, 1978) et une résolution plus rapide et surtout plus efficace des problèmes. Comme elle est censée lui permettre d'être plus créative et plus innovante disposant à ce niveau d'un avantage concurrentiel aussi bien à court terme qu'à long terme (Watson et al., 1993) ont conclu par exemple que les innovations « produits » peuvent nécessiter en plus des instances de pilotage plus de collaboration avec les parties prenantes (clients par exemple) et avec les organisations externes pour bénéficier de leurs ressources. Godard, (2007) souligne que le CA contribue à la création de nouvelles connaissances et compétences et à la création de nouvelles opportunités stratégiques. Toujours d'après le même auteur, le CA est « *le vivier d'où vont jaillir les opportunités d'investissement, comme l'organe nourrissant le processus d'innovation* ». Pour Zahra et Pearce, (1989), La diversité au CA participe aussi à la performance lorsque ce dernier assure le rôle de service assuré à travers « *la représentation des intérêts des entreprises dans la communauté, reliant l'entreprise avec son environnement externe et la mise en œuvre de fonctions cérémoniales au sein de l'entreprise* ». Ajoutant que la diversité améliore aussi la légitimité et la réputation de l'entreprise. Il en est ainsi de la diversité genre. Elle est liée à la notion d'égalité de représentativité (Brammer et al., 2007).

C- Arguments limitant l'impact de la diversité

L'impact de la diversité sur la performance n'est pas toujours positif comme il vient d'être indiqué. Elle peut même la dégrader en engendrant d'autres coûts ou en renforçant le pouvoir des dirigeants.

1- la diversité peut s'avérer couteuse pour la performance des entreprises

La diversité peut s'avérer couteuse. Elle peut poser des problèmes de coordination entre les différents membres du CA surtout lorsqu'il est de grande taille. Il faut du temps pour comprendre les positions en présence et concilier entre elles. Les malentendus et les incompréhensions peuvent apparaître. Des membres peuvent apparaître moins coopératifs ce qui diminue la cohésion au groupe (Lau & Murnighan, 2005). Une telle situation ralentit voire empêche le CA de prendre des décisions efficaces (Goodstein et al., 1994 ; Galia et Znou 2013) pouvant faire rater à l'entreprise des opportunités. Comme elle peut générer une forte rotation au conseil d'administration.

La diversité peut répondre à des considérations éthiques ou réglementaires plutôt qu'à des soucis de performance. Il en est ainsi de la nomination de femmes au conseil d'administration. En Europe c'est une obligation urique. Certains pays comme la Norvège, la France et l'Espagne ont même adopté la manière forte en imposant un quota de femmes dans la composition des conseils d'administration.

Pour Caby et Hirigoyen (2001) « *au fur et à mesure qu'un groupe s'accroît, il devient moins efficace en raison des problèmes d'organisation qui en viennent à surpasser les avantages que l'on pourrait retirer de la variété des compétences disponibles* ».

2- La diversité peut augmenter l'opportunisme des dirigeants

Un des postulats de la théorie d'agence est que les dirigeants sont des opportunistes. Ils cherchent à profiter de leurs situations de différentes façons. Ils peuvent par exemple diversifier les activités de l'entreprise, centraliser toutes les décisions importantes, réinvestir les bénéfices dans des projets non rentables, fournir le minimum d'efforts... En général les dirigeants peuvent adopter des comportements qui augmentent leur pouvoir au sein de l'entreprise (stratégies d'acteurs de **Crozier et Friedberg**¹⁰) et leur permettent d'échapper au contrôle. Limiter ce comportement opportuniste des dirigeants est une des tâches du conseil d'administration. Or la diversité peut limiter ce contrôle. En effet, plus le conseil est diversifié plus des problèmes de coordination et de décision apparaissent. Lipton et Lorsch (1992), les membres du conseil d'administration seront moins susceptibles de partager un but commun, de communiquer les uns avec les autres clairement, et parvenir à un consensus qui s'appuie sur différents points de vue des administrateurs.

¹⁰ Michel Crozier, Erhard Friedberg L'acteur et le système Editions du Seuil, 1981

Comme des problèmes de passagers clandestins peuvent apparaître. Chacun va chercher à éviter d'investir en temps et efforts dans la collecte de l'information et de surveillance des dirigeants. De même les membres du CA peuvent se diviser en clans soutenant ou nommant les dirigeants. Dans ce contexte les dirigeants peuvent profiter de cette situation pour contrôler le CA, en manipulant l'information et en engageant des investissements dans le sens de ses intérêts retrouvant ainsi les problèmes d'agence posés par la théorie d'agence.

D- Discussion et tentative de synthèse

Sur le plan empirique, l'impact de la diversité sur la performance n'est pas toujours validé. Mais l'ambivalence des résultats ne peut remettre en cause son intérêt dans la mesure où elle permet au conseil d'assumer tous les rôles qui lui sont assignés au moins en théorie.

1- Discussion à propos de l'impact de la diversité sur la performance

En explorant les recherches empiriques réalisées sur l'impact de la diversité au CA (observables et non observables) sur la performance des entreprises, il s'avère que les résultats restent mitigés et souvent contradictoires. Celle-ci peut engendrer aussi bien des effets positifs que négatifs sur la performance. Sans prendre à l'exhaustivité qui n'est pas l'objet de notre article, nous allons avancer quelques exemples de résultats portant sur certains aspects de la diversité.

* L'impact de la présence d'administrateur indépendant au CA : Rachdi et Elgaeid (2009), ont conclu à un effet positif. Mais Bhagat et Black (2002), montrent qu'il n'y a pas de relation entre le degré d'indépendance au sein des conseils et les indicateurs de la performance financière.

* L'impact de la présence des femmes et des minorités au CA : L'étude d'Erhardt et al. (2003) a conclu à un lien positif entre le pourcentage des femmes et des minorités avec les rentabilités économique et financière des entreprises (ROA et Q de Tobin). Par contre Carter et al. (2010) n'ont pas trouvé de relation significative entre la diversité de genre et la diversité ethnique (raciale) sur la performance financière (Q de Tobin et ROA).

* L'impact de la présence d'étrangers au CA : Oxelheim et Randoy 2003 ont conclu à un impact positif sur la performance mesuré par le Q de Tobin, mais l'étude de Cavaco et al. 2012 a abouti à un impact négatif sur la performance mesuré par ROA.

* L'impact cognitif : Ghaya et al., (2012) a trouvé une relation positive entre la présence d'administrateurs ayant des diplômes français et étranger et la performance financière. De même elle a trouvé une relation positive entre la présence d'administrateurs ayant une expérience stratégique et la performance mesurée toujours par la marge nette.

Il paraît donc qu'il n'y a pas de consensus sur l'impact de la diversité sur la performance.

2- Tentative de synthèse : vers la complémentarité entre les théories des parties prenantes, de la dépendance aux ressources et cognitive

Les trois théories mobilisées dans cet article soutiennent la diversité dans la composition du CA même si les arguments mobilisés par l'une ou l'autre pour la défendre ne sont pas toujours les mêmes. Cette diversité est même le gage de son efficacité. Elle permet au CA, selon ces théories, d'assumer pleinement les rôles qui lui sont assignés. Dans la théorie des parties prenantes, le CA doit assurer le contrôle et la surveillance des dirigeants pour les pousser à agir dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. Dans la théorie de la dépendance aux ressources ou cognitive, il devient un organe d'assistance, de conseil et d'aide aux dirigeants pour l'élaboration des stratégies, d'ouverture de l'entreprise sur son environnement, un outil de créativité et de réflexion sur de nouvelles opportunités pour la croissance source de performance. Il paraît que ces rôles ne peuvent être exclus l'un de l'autre. Dans le domaine de la gouvernance des entreprises, le contrôle des dirigeants reste le plus important et même le plus étudié. Mais pour le réussir le CA doit disposer des compétences nécessaires surtout que les scandales financiers de type Enron en 2001, ont révélé la défaillance des contrôles exercés par les CA de ces entreprises. De plus, dans l'environnement actuel marqué par des évolutions rapides sur le plan technologique et par une concurrence rude, les entreprises ont besoin de développer de nouveaux avantages comparatifs. Pour cela elles auront besoin soit d'accéder aux ressources des autres organisations (théorie de la dépendance aux ressources) soit de développer en interne des connaissances, des réflexes cognitifs et des apprentissages leur permettant de s'adapter, de survivre, de réussir voire d'inscrire l'entreprise dans une démarche de perfectionnement et d'innovation continues. Pour assumer ces rôles, la diversité au CA s'impose. Pour **Houda Ghaya, Gilles Lambert (2012)**, « *La dimension structurelle et démographique de la diversité paraît cruciale pour l'accomplissement du rôle de contrôle, la dimension cognitive constitue, quant à elle, la base de la fonction cognitive et stratégique du CA* ».

Conclusion

L'objet de cet article était de survoler les arguments avancés pour défendre ou critiquer la diversité observable et non observable au CA. Nous nous sommes basés sur trois théories référentielles dans le domaine de la gouvernance des entreprises. Il s'agit des théories des parties prenantes, de la dépendance aux ressources et cognitive. Ces trois théories nous enseignent que la diversité sous toutes ses formes est créatrice de valeur est source de performance à court terme et à long terme pour les actionnaires mais aussi pour les autres parties prenantes. De plus nous avons fait référence à certains travaux qui ont cherché à valider l'impact de la diversité sur la performance. Il paraît que

les résultats restent mitigés autant que les arguments avancés sur le plan théorique. L'impact est certainement contingent. Les études doivent être approfondies pour déterminer les conditions d'efficacité du CA et l'impact de la diversité prise dans sa globalité plutôt que de chercher à définir une structure idéale du CA. Encore faut-il donner limite aux contours de cette diversité car elle reste un terme trop « chargé » de beaucoup d'éléments symboliques comme le souligne Carter et al. (2003) autant que la notion de performance.

Bibliographie

Ouvrages :

Blair M-M., (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Washington D.C , Brookings Institution, 371 pages.

Bourguignon A., (2000), *Performance et contrôle de gestion*, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit Ed Economica, pp. 931-941.

Caby J., Hirigoyen G., (2001), *La création de valeur de l'entreprise*, 2e édition, Paris : Economica, 197 pages

Crozier M., Friedberg E., 1981 (première parution 1977), *L'acteur et le système* paris, Editions du Seuil.

Freeman R-E., (1984), «Strategic Management: A stakeholder Approach»,ed Boston, Pitman, 276 pages.

Lorino P. (2003, 3^{ème} édition) «Méthodes et pratiques de la performance», Paris, Editions d'Organisation, 512 pages

Pfeffer J., Salancik G.R., (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* , New York , Harper & Row.

Stiles P., Taylor B., (2001), *Boards at work: How directors view their roles and responsibilities*, Oxford University Press.

Voyer P., (1999), «Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance» 2e édition), Les Presses de l'Université du Québec.

Articles

Aupperle K-E., Carroll A-B., Hatfield J-D., (1985), «An Empirical Examination of the relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability», , *Academy of Management Journal*, Vol 28, N°2, Juin, pp. 446-463.

Balabanis G., Phillips H. C., Lyall J., (1998), «Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: are they linked?», *European Business Review*, Volume 98, n° 1, Février, pp. 25-44.

Balsmeier B., Buchwald A., Stiebale J., (2014), «Outside directors on the board and innovative firm performance», *Research Policy*, vol. 43, Décembre, pp. 1800-1815.

Bear S., Rahman N., Post C., (2010), «The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation» *Journal of Business Ethics*, volume 97, n°2, Décembre, pp. 207-221.

Ben Taleb D., Léger-Jamio S-C., (2012), «L'impact de l'intervention des administrateurs externes et de la taille du conseil sur la performance des entreprises: application au contexte tunisien », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 254, Moi, pp. 81-87.

Bessire D., (1999), « Définir la Performance Comptabilité » – *Revue Comptabilité Contrôle – Audit*, volume 5, n° 2, pp.128-150.

Bhagat S., Black B., (2002), «The Non-Correlation Between Board Independence and Long-Term Firm Performance», *Journal of Corporation Law*, volume 27, pp. 231-273.

Bourguignon A., (1995), «Peut-on définir la performance ?», *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, Juillet Aout, pp.61-66.

Brammer S., Millington A., Rayton B., (2007), «The contribution of corporation social responsibility to organizational commitment», *International Journal of Human Resource Management*, volume 18, n° 10, Octobre, pp. 1701-1719.

Brammer S., Millington A., Pavelin S., (2007), «Gender and Ethnic Diversity Among UK Corporate Boards», *Corporate Governance*, volume 15(2), pp. 393-403.

Burt R. (1980), «Cooptive Corporate Networks: a Reconsideration of Interlocking directorates Involving American Manufacturing», *Administrative Science Quarterly*, Volume 25, n° 4, Décembre, pp. 557-581.

Carter D-A., Simkins B-J., (2003) Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value, the financial revue Volume 38, Issue 1 February Pages: 33-53.

Carter D-A., D'Souza F., Simkins B-J., Simpson W-G., (2010), «The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance», *Corporate Governance: An International Review*, Volume 18,n°5, Juillet, pp. 396–414.

Cavaco S., Challe E., Crifo P., Rebérioux A., (2012), « Conseils d'administration et performance des sociétés cotées », Atelier « Gouvernance et engagement actionnarial » Chaire FDIR, 22 février 2012

Charreaux G., (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance», *Revue du Financier*, n°127, Décembre, pp. 8-17.

Charreaux G., (2002), «Variation sur le thème :A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise», *Finance Contrôle Stratégie*, vol.5,n°3,septembre 2002, pp.5-68.

Charreaux G., (2003), «Le point sur les réseaux d'administrateurs et de dirigeants», *Banques & Marchés*, n° 66, septembre-octobre, pp. 47-51.

Clarkson M-B-E., (1995), «A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance», *Academy of Management Review*, volume 20 n°1, Janvier, pp. 92-117.

Daily C-M., Dalton D-R., (2003), «Women in the Boardroom A Business imperative», *Journal of business strategy*, Volume 24, n° 5, Octobre 2003, pp. 8-10.

Erhardt N-L., Werbel J-D., Shrader C-B., (2003), «Board of Directors Diversity and Firm Financial Performance», *Corporate Governance*, , Volume 11, n° 2, pages 102-111, Mars, pp. 102-111.

Forbes D-P., Milliken F-J., (1999), «Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups», *Academy of Management Review*, Volume 24, n°3 Juillet, pp. 489-505.

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 et Avenir*, n°66, Décembre pp. 152-181.

Galia F., Zenou E., Ingham M., (2015), «Board composition and environmental innovation: does gender diversity matter? », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, volume 24,n°1, Janvier pp. 117-141.

Goodstein J., Gautam K., Boeker W., (1994), «The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change », *Strategic Management Journal*, Volume 15, n°3, Mars, pp. 241-250.

Hambrick D-C., Mason P-A (1984), «Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers », *Academy of Management Review*, Volume 9, n°. 2, Avril, pp. 193-206.

Hart O. (1995), « Corporate Governance: Some Theory and Implications», *The Economic Journal*, Volume 105, n° 430, Mai 1995), pp. 678-689.

Hermalin B-E., Weisbach S-M., (1998), «Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO», *American Economic Review*, volume 88,n°1,Mars, pp. 96–118.

Hill W-L., Jones T-M., (1992), « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Studies*, Volume 29, pp. 131-154.

Hillman A-J., Cannella A-A., Paetzold R.L., (2000), «The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change», *Journal of Management Studies*, volume 37, n° 2, 2000, Mars, pp. 235-255.

Hillman A-J., Dalziel T., (2003), «Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency Theory and Resource Dependence Perspective», *Academy of Management Review*, volume 23, juillet 2003, pp. 383-396.

Hollandts X., Aubert N, (2011), « La représentation obligatoire des actionnaires salariés au conseil d'administration : un état des lieux », *Gestion 2000*, Volume 28, numéro 2011/6 , Novembre – Décembre, pp 15 à 26.

Huse M., Rindova V-P., (2001), «Stakeholders Expectations of Board Roles: the case of subsidiary boards», *Journal of Management and Governance*, volume 5, Juin 2001, pp. 153–178.

Jensen M-C., Meckling W-H., (1976), «Theories of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, Volume 3, Octobre 1976 pp. 305-360.

Johnson J-L., Catherin M-D., Alan E-E., (1996), «Boards of Directors: A Review and Research Agenda», *Journal of Management*, Volume 22, n° 3, pp. 409-438.

kang H., Cheng M., Gray S-J, (2007), «Corporate governance and board composition: Diversity and independence of Australian Boards. Corporate Governance», *An International Review*, Volume 15, n° 2, Mars 2007, pp.94–207.

- Koenig T., Gogel, R., Sonquist J., (1979), «Models of the significance of interlocking corporate directorates», *American Journal of Economics and Sociology* Volume 38, n° 2, April, 1979, pp. 173–86.
- Lang J., Lockhart D., (1990), «Increased environmental uncertainty and changes in board linkage patterns», *Academic Management Journal*, Volume 33, n° 1, pp. 106-128.
- Laffont J-J. , Martimort D., (1997), «Collusion under Asymmetric Information», *Econometrica*, Volume 65, n° 4, Juillet 1997, pp. 875-911.
- Lau D., Murnighan J., (2005), «Interactions Within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines», *Academy of Management Journal*, volume 48 n°4 , Août, pp. 645–659.
- Lebas M., (1995), «Oui il faut définir la Performance» *Revue Française de comptabilité*, no 269, juillet-août , pp : 66-71.
- Lipton M., Lorsch J-W., (1992), «A modest proposal for improved corporate governance», *Business Lawyer*, 48, n°1, Novembre, pp. 59-77.
- Lord K., (1932), «On the Dynamical Theory of Heat». *Transaction of the Royal Society of Edinbourg*, volume 20 , pp. 261-283.
- Maati J., Sauvez C.M, (2016), "L'hétérogénéité des administrateurs des entreprises cotées en France: influence de la complexité de la firme et de la latitude managériale et conséquences sur la performance financière " *Finance Contrôle Stratégie*, volume 19, n° 4, Juin, pages 53-79.
- Mahadeo J-D., Soobaroyen T., Hanuman V., (2012),«Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy», *Journal of Business Ethics*, volume 10, n° 3, Février, pp:375-388.
- March J-G., (1991), «Exploration and exploitation in organizational learning» , *Organization Sciences*, volume 2, n° 1, Février , pp.71-87.
- McGuire J., Schneeweis T., Hill J., (1986), «An analysis of alternative measures of strategic performance» , *Advances in Strategic Management* , Volume 4, n° 2, pp:107-153.
- Medori D., Steeple D., (2000), «A framework for auditing and enhancing performance measurement systems», *International Journal of Operations and Production Management*, volume 20, n°5, Mai, pp. 520-533.

Milliken F-J., Martins L-L., (1996), «Searching for Common Threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups», *Academy of Management Review*, Volume 21, n° 2, Avril, pp. 402–433.

Milliken J., Martins L., (1996), “Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups”, *The Academy of Management Review*, Volume 21, n° 2, Avril, pp. 402-433.

Muth M-M., Donaldson L., (1998), «Steward theory and board structure: A contingency approach», *Corporate Governance*, volume 6, n°1, Janvier, pp.5-28.

O’Neill, H.M., Saunders C-B., McCarthy A-D., (1989), «Board Members, Corporate Social Responsiveness and Profitability: Are Tradeoffs Necessary? », *Journal of Business Ethics*, volume 8, n°5, Mai, pp. 353-357.

Oxelheim L. Randoy T., (2003), «The impact of foreign board membership on firm value» *Journal of Banking and Finance*, volume 27, n° 12, Décembre, pp. 2369-2392.

Pathan S., Faff R., (2013), «Does board structure in banks really affect their performance?», *Journal of Banking & Finance*, Volume 37, n°5, Mai, pp.1573–1589.

Pava M-L., Krausz J., (1996), «The association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance : the paradox of social cost», *Journal of Business Ethics*, Volume 15, n°3, Mars, pp.321-357.

Pearce J-A., Zahra S-A., (1992), «Board composition from a strategic contingency perspective», *Journal of Management Studies*, Volume 29, n°4, Mars, pp. 411-438.

Pfeffer J., (1972), «Size and Composition of Corporate Boards-of-directors -the Organization and its Environment», *Administrative Science Quarterly*, Volume 17, n°2, Juin, pp. 218-228.

Pfeffer J. (1973), «Size, Composition, and Function of Hospital Boards-of-directors -a Study of Organization-environment Linkage», *Administrative Science Quarterly*, Volume 18, n° 3, Septembre, pp. 349-364.

Rachdi H., El Gaied M., (2009), « L'Impact de l'Indépendance et de la dualité du Conseil d'Administration sur la Performance des Entreprises : Application au Contexte Américain », *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie*, Volume 2, n° 3, pp. 127-150

Richardson R-J., (1987), «Directorship Interlocks and Corporate Profitability», *Administrative Science Quarterly*, Volume 32, n° 3, Septembre, pp: 367-386.

Rindova V., (1999), « What Corporate Boards Have to Do with Strategy: A Cognitive Perspective », *Journal of Management Studies*, volume 36, n° 7 Décembre, pp. 953-975.

Rose C. (2007), «Does female board representation influence firm performance? The Danish Evidence», *Corporate Governance*, Volume 15, n°2, Mars, pp. 404-413.

Rouby E. (2008), «Le lien composition/rôle du conseil d'administration : une analyse en termes de capital social», *Finance Contrôle Stratégie*, volume 11, n°2, Janvier, pp : 29-50.

Saibaba M-D., Ansari V-A., (2012), «Impact of Board Size: An Empirical Study of Companies Listed in BSE 100 Index», *Indian Journal of Corporate Governance*, volume 5, n°2, Juillet, pp. 108-119.

Seifert B., Morris S-A., Bartkus B-R., (2004), «Having, giving, and getting: slack resources, corporate philanthropy, and firm financial performance», *Business & Society*, volume 43, n°2, juin, pp.135-161.

Steers R-M., (1975), «Problems in the measurement of organisational effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, Volume 20, n° 4, Decembre, pp. 546-558.

Watson W-E., Kumar K., Michaelsen L-K., (1993), «Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups», *The Academy of Management Journal*, Volume 36, n° 3, Juin, pp. 590-602.

Wirtz P., (2005), « Meilleures pratiques » de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite », Association Francophone de Comptabilité, tome 11, n° 1, pp.141 à 159.

Zahra S-A., Pearce J-A., (1989), « Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model», *Journal of Management*, volume 15, n°2, Juin, pp. 291-334.

Zingales, L. (1998), «Survival of the fittest or the fattest? Exit and financing in the trucking industry» *Journal of Finance*, Volume 53, n° 3, pp:905-938.

Zingales L. (2000), « In Search of New Foundations», *Journal of Finance*, Volume 55, n° 4 Aout, pp. 1623-1653.

Textes électroniques:

Bourdieu P., « Le capital social », Actes de la Recherche en Sciences Sociales, volume 31, janvier 1980, pp. 2-3 https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069

Cavaco S., Challe E., Crifo P., Rebérioux A., (2012), « Conseils d'administration et performance des sociétés cotées », Atelier « Gouvernance et engagement actionnarial » Chaire FDIR, 22 février 2012. [en ligne]. <https://docplayer.fr/14214483-Conseils-d-administration-et-performance-des-societes-cotees.html>

Charreaux G., « Le point sur la mesure de performance des entreprises » Banque et marchés, n°34 mai-juin 1998, Working Papers CREGO Université de Bourgogne. [en ligne]. https://www.researchgate.net/publication/4799208_Le_point_sur_la_mesure_de_performance_des_entreprises

Ghaya H., Lambert G., (2012) « Caractéristiques de la diversité au sein des conseils d'administration et performance financière : une étude empirique sur les entreprises du CAC40 », Working Papers of BETA, Bureau d'Economie Théorique et Appliquée, UDS, Strasbourg. [en ligne]. <http://www.beta-umr7522.fr/productions/publications/2012/2012-14.pdf>

Godard L., Schatt A., (2000), « Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration? », *Working Papers Centre de recherches en gestion des organisations*. Université de Bourgogne. [en ligne]. <https://crego.u-bourgogne.fr/images/stories/wp/1000901.pdf>

Saulquin J-Y., Schier G., (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance », Actes du colloque du GREFIGE, Nancy, 2005. [en ligne]. <http://ddata.over-blog.com/xxxxyy/0/32/13/25/performance-la-rse-et-le-concept-de-performance.pdf>

Zoukova E.A (2006), « la complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif », 27^{ème} congrès de l'AFC=association francophone de la comptabilité mai Tunis. [en ligne]. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00558358/document>