



**Consortium pour la Recherche
Economique et sociale**

SÉRIE DE DOCUMENTS DE RECHERCHE

**Les changements de la gouvernance d'entreprise :
Une lecture de la dynamique du conseil
d'administration à partir de la théorie
sociologique du champ**

ONOMO Michel Bertrand Cyrille

Consortium pour la Recherche Economique et Sociale
Rue 10 Prolongée Cité Iba Ndiaye Djadji
Lot 1 et 2 - Pyrotechnique - Dakar, Sénégal
CP : 12023 - BP : 7988, Dakar Médina
Tél : (221) 33 864 77 57 - (221) 33 864 73 98 - Fax : (221) 33 864 77 58
Email : cres_ucad@yahoo.fr / cres@cres-sn.org
Information : contact@cres-sn.org / Site Web : www.cres-sn.org

2014 / 64

VERSION PROVISOIRE

Les changements de la gouvernance d'entreprise : Une lecture de la dynamique du conseil d'administration à partir de la théorie sociologique du champ.

ONOMO Michel Bertrand Cyrille

Enseignant au département finance et comptabilité

de l'ESSEC de l'Université de Douala

Tel : +237 94132248 / +237 33404148 ; Email : onomocyr@yahoo.fr

Résumé

Ce travail vise la compréhension de la dynamique du conseil d'administration (CA) à partir de la théorie du champ de Bourdieu. Il ressort de nos analyses que la dynamique du CA peut résulter des changements de la distribution des différentes formes de capital entre les administrateurs, à condition qu'ils modifient la répartition du pouvoir entre ces acteurs. Ainsi, on peut assurer une répartition équilibrée des pouvoirs entre les participants au CA de manière à garantir son efficacité, en agissant sur la distribution des différentes formes de capital entre les administrateurs.

Mots clés : Théorie sociologique du champ, Capital, Dynamique du Conseil d'administration, Administrateur.

Abstract

This work aims at explaining the changes of board of directors with the aid of sociological field theory. The said changes depend on the modifications operated on the various forms of capital distribution between the directors which modify the power distribution between these actors. Thus, we can assure a balanced power distribution between the manager and the directors in order to guarantee board of director's efficiency, by modifying the distribution of the various forms of capital between these actors.

Keys words: Sociological field theory, Capital, Board of director's change, Director.

Introduction

Depuis que la gouvernance est présentée comme l'une des principales causes de la faible efficacité des entreprises, elle est devenue l'une des notions qui attirent le plus l'attention des chercheurs en management. Sur cet objet de recherche, une multitude de théories complémentaires sont développées (Cornforth, 2004). La gouvernance peut se définir comme la répartition des pouvoirs entre les acteurs au sommet hiérarchique de l'entreprise (Jensen et Warner, 1988). L'essentiel des analyses de cet objet décrit le phénomène comme une réalité prédéterminée, en s'appuyant sur des études de cas.

Pourtant, la gouvernance d'entreprise est une réalité dynamique. Comme des combinaisons différentes de facteurs de production peuvent conduire à un même volume de production, un volume inchangé de production peut voiler des changements de facteurs et de la technologie utilisés. Ainsi, le seul volume de production ne peut pas renseigner sur les changements de la mécanique de production. Une compréhension de la dynamique de production devrait être centrée sur les facteurs et la technologie de production. De manière analogique, la gouvernance d'entreprise est le résultat d'une confrontation de forces. Elle peut rester inchangée alors que les forces qui la déterminent ont connu des changements. L'analyse des systèmes de gouvernance qui se reproduisent ou évoluent dans le temps, requiert donc un examen de ces forces.

En tant que mécanisme central de la gouvernance des entreprises, le CA connaît des changements avec des conséquences sur son efficacité organisationnelle. Il devient dès lors intéressant d'étudier la dynamique du CA à partir d'une analyse du champ dans lequel les administrateurs évoluent.

Les principales théories de la gouvernance (les modèles actionnarial, partenarial, de dépendance vis-à-vis des ressources...) ne traitent pas à suffisance de la question de la dynamique du CA. Ceci favorise une compréhension du phénomène par des grilles d'analyse déjà évoquées dans d'autres domaines. La théorie du champ de Bourdieu, peu répandue en sciences de gestion (Labie, 2005, Chap.4), peut permettre de présenter le CA comme un espace structuré de positions des acteurs (un champ). La dynamique du CA peut être tributaire des changements de ce champ.

En nous appuyant sur la théorie sociologique du champ de Bourdieu pour comprendre la dynamique du CA, nous analysons les différents capitaux qui structurent ce champ, les stratégies des administrateurs pour dominer le CA. Nous étudions aussi le lien entre la structure de ce champ et la gouvernance de l'entreprise. Pour satisfaire l'objectif défini, après une discussion des propriétés du champ à la compréhension de la dynamique du CA, nous utilisons un cas d'institution pour cerner par l'empirie le phénomène étudié.

I. Eclairage de la théorie sociologique du champ pour la compréhension de la dynamique du CA

Dans un espace social, les pratiques des acteurs sont définies par les caractéristiques du champ¹ (Bourdieu, 1984a, p.101). La modification de ces caractéristiques peut en expliquer la dynamique. Une analyse du CA comme un champ doit renseigner sur ses caractéristiques et les facteurs qui déterminent sa dynamique.

1.1 Le CA ou le champ des administrateurs : Les acteurs et la structure du pouvoir

Le champ est un espace de positions liées par les relations spécifiques de force (Bourdieu et Wacquant, 1992, p.229). La répartition du pouvoir entre les acteurs est le reflet de leurs positions dans un champ. Par conséquent, toute modification des positions qui entraîne une autre répartition des pouvoirs peut constituer un changement dans le champ. Toutefois, l'examen de la dynamique du CA requiert la définition des acteurs et de la structure du pouvoir de ce champ.

1.1.1 Les acteurs du champ des administrateurs

Le CA est situé au sommet hiérarchique de l'entreprise. Il constitue un sous champ du champ de l'entreprise (Bourdieu, 1997b). Les acteurs de ce champ sont nombreux. Selon le modèle actionnarial (Jensen et Meckling, 1976), le jeu de la gouvernance d'entreprise se cristallise autour de deux groupes d'acteurs : les actionnaires et le dirigeant. Ce jeu est marqué par des conflits d'intérêts. Le CA est un organe de contrôle dont les membres visent l'alignement du comportement du dirigeant sur les intérêts des actionnaires.

Le modèle partenarial, en élargissant le jeu de la gouvernance à l'ensemble des parties prenantes (Charreaux et Desbrières, 1998), considère que les administrateurs sont des mandataires des parties prenantes.

¹ Cette analyse renvoie à la formule suivante : [(habitus) (capital)] + (champ) = Pratique

A la différence des deux précédents modèles, la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources définit les administrateurs comme étant des acteurs qui apportent à l'entreprise des ressources critiques. En échange, ils reçoivent des droits de contrôle sur celle-ci et celui d'intégrer le CA (Pearce et Zara, 1992).

Les administrateurs sont alors des personnes qui participent à la prise de décision au sommet hiérarchique de l'organisation parce que sauvegardant les intérêts des actionnaires ou des parties prenantes, et/ou apportant des ressources critiques à l'entreprise. La lutte entre ces acteurs définit leurs positions respectives et la structure de pouvoir dans ce champ.

1.1.2 La structure du pouvoir au CA : Le résultat d'une lutte

Les positions des acteurs dans un espace social sont reliées aux pouvoirs spécifiques qu'ils détiennent (Bourdieu, 1984a, p.113). Les réflexions de Charreaux (1997) peuvent être analysées sous cet angle. Cet auteur focalise l'étude de la gouvernance sur la discipline du dirigeant. Lorsque ce dernier jouit d'un pouvoir discrétionnaire important, cela peut lui conférer une position de dominant dans les organes de gouvernance comme le CA.

La configuration des positions des acteurs au CA définit la structure du pouvoir dans cet organe. Cette structure dérive d'une lutte entre les acteurs pour occuper des positions et détenir davantage de pouvoir (Bourdieu, 1997a). Un dirigeant va occuper une position de dominant au CA, après avoir réussi à amadouer ou à dompter les administrateurs. Par ailleurs, un actionnaire majoritaire, en marquant sa prééminence dans la prise de décision au CA définit sa position dominante par rapport aux autres administrateurs. Ainsi, le CA peut être dominé par le dirigeant, par l'actionnaire majoritaire, par ces deux acteurs ou par un groupe d'administrateurs. Une telle situation de domination par certains ou de résignation pour d'autres résulte d'une lutte régulière de positions qui définit la distribution des pouvoirs entre les participants et la structure du pouvoir au CA pendant une période donnée.

Les déterminants de l'issue de cette lutte constituent des facteurs de la reproduction ou de la dynamique de la structure du pouvoir au CA.

I.2 Les facteurs de la dynamique du CA

Dans la lutte de positionnement au CA, comme dans toute lutte, les participants utilisent des ressources et développent des stratégies. C'est ce qui justifie le maintien d'une répartition du pouvoir ou d'une configuration de positions au CA pendant un temps, et qui, par ailleurs, déterminent la dynamique que l'on peut observer au sein du CA.

1.2.1 La répartition des formes de capital entre les participants au CA

Le capital est un investissement dans une ressource de valeur au sein d'une société donnée (Lin, 2005). Il peut être économique, social, culturel, symbolique, informationnel, juridique... (Bourdieu et al, 1994). Le capital économique est relatif à l'argent qui constitue le revenu des acteurs et leur permet d'entrer en possession des biens (Marx, 1919 p.123). Le capital social est défini chez Bourdieu (1980) comme « l'ensemble des ressources actuelles et potentielles d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs du fait de posséder un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissances ou d'inter-reconnaissances ». Pour Coleman (1988), ce type de capital peut prendre la forme des attentes qu'un acteur fonde sur les membres d'un groupe auquel il appartient et qui sont renforcées par la loyauté entre ces derniers. Il peut prendre aussi la forme d'un réseau d'information et des normes définies dans une collectivité. Le capital culturel peut revêtir la forme incorporée relative aux dispositions durables de l'organisme, la forme objectivée qui porte sur les biens culturels que possède un acteur, et la forme institutionnalisée liée aux titres de l'acteur (Bourdieu, 1979). Le capital symbolique appelé « prestige, réputation, renommée, est la forme perçue et reconnue comme légitime de ces différentes formes de capital » (Bourdieu, 1984b).

Le champ est « une structure de juxtaposition des positions sociales (elles-mêmes définies comme des positions dans la distribution des différentes formes de capital) » (Bourdieu, 1997c, p.195). Les volumes des différentes formes de capital détenues par les acteurs déterminent leurs positions dans le champ. Le capital d'un acteur lui procure du pouvoir dans la lutte dans le champ, étant donné les capitaux des autres acteurs (Bourdieu et al, 1994). Le pouvoir d'un acteur dépend donc de l'issue et de la définition des enjeux de la lutte (Bourdieu, 1984a, p.315-316). La distribution à un moment des différentes formes de capital définit la structure du champ (Bourdieu, 1986 chap2). Par conséquent, une modification de la distribution des formes de capital entre les acteurs du champ est susceptible de modifier la structure du champ.

Ainsi, le capital d'un acteur peut lui procurer du pouvoir et un avantage comparatif dans la lutte pour des positions au CA. Un actionnaire qui détient un fort capital économique peut, en acquérant une importante part de propriété de l'entreprise, contrôler le CA. Un dirigeant qui réalise des investissements importants dont il a seul la maîtrise, développe un fort capital spécifique et peut s'enraciner (Alexandre et Paquerot, 2000). Avec ce capital, il peut disposer de plus de pouvoir discrétionnaire et affirmer sa position dominante au CA.

La dynamique du CA qui peut être tributaire des changements de la répartition du pouvoir entre les administrateurs, résulterait des modifications de la distribution des différentes formes de capital entre ces acteurs (Bourdieu, 1984a, p.125). Elle peut résulter aussi de l'apparition de nouvelles formes de

capital et/ou de nouveaux acteurs dans le CA, à condition que cela modifie les positions des acteurs initiaux. En plus des volumes des différentes formes de capital détenus, les acteurs développent des stratégies pour maintenir ou renforcer leurs positions au CA.

I.2.2 Les stratégies des acteurs au CA : Renforcement ou contestation de la structure de pouvoir

Dans la lutte pour des positions au CA, eu égard aux volumes de capitaux détenus, les acteurs utilisent un ensemble de dispositions incorporées (*habitus*) déterminant la dextérité avec laquelle ils agissent dans ce champ (Bourdieu, 1989). Ces acquis permettent à un acteur de construire une position dominante relative à son statut social et à son bien-être économique (Maclean et al, 2010). La construction de cette position repose par ailleurs sur des stratégies développées par l'acteur.

Au CA, les acteurs peuvent évoluer individuellement ou collectivement en opérant des coalitions. Un acteur peut occuper une position dominante au CA en exerçant un contrôle total sur les relations avec les autres administrateurs. Ceci parce qu'il concentre un important volume de capital qui lui confère beaucoup de pouvoir comparativement aux autres participants. Par ailleurs, Il peut aussi le faire en s'appuyant sur une coalition dominante.

Certaines coalitions sont de nature formelle et stable, alors que d'autres sont circonstancielle (Berger, 2005). Les acteurs dominés vont adopter des stratégies de résistance. Par analogie à la résistance des employés face à l'hégémonie managériale, les acteurs dominés au CA peuvent procéder par des stratégies de réappropriation, par des micro pratiques qui sont « des processus constants d'adaptation, de subversion, ou de réinscription à l'ordre dominant » (Spicer et Böhm, 2007). Ces acteurs peuvent aussi adopter des stratégies politiques en ayant recours au mouvement social, des stratégies infra-politiques qui peuvent consister en une tentative de modifier les relations sociales établies par une revendication directe des droits (Spicer et Böhm, op cit). Pour ces auteurs, ces stratégies ne sont pas mutuellement exclusives. Par ailleurs, les deux groupes d'acteurs (dominant et dominé) peuvent essayer de contrôler l'entrée des nouveaux acteurs dans le CA. Le groupe dominant va encourager l'entrée au CA des personnes pouvant renforcer sa position. Le groupe dominé va encourager l'entrée des personnes pouvant contester la position du groupe dominant.

Cependant, la structure du pouvoir au CA a des conséquences sur la gouvernance de l'entreprise. Lorsqu'un seul acteur domine le CA, la prise de décision est caractérisée par le contrôle, l'instrumentalisme et la poursuite de ses seuls intérêts (Berger, 2005). La qualité de la gouvernance d'entreprise qui dérive de cette situation, ne favorise pas la satisfaction des intérêts des différentes parties prenantes. Dans le cas où la structure de pouvoir au CA favorise une coalition dominante, la prise de décision est marquée par le dialogue, l'inclusion, la négociation et le partage du pouvoir entre

les membres de la coalition. Une telle structure de pouvoir au CA donne lieu à une approche de gouvernance qui favorise la satisfaction des intérêts de quelques parties prenantes. Par ailleurs, on peut observer une structure de pouvoir au CA marquée par une forme de résistance qui parvient à contenir la coalition dominante. L'approche de gouvernance qui en dérive, favorise la prise en compte des intérêts de multiples parties prenantes (Berger, 2005).

La distribution des différentes formes de capital entre les membres du CA et les stratégies adoptées par ces acteurs ou par des groupes d'acteurs pour maintenir ou renforcer leurs positions, déterminent généralement la structure du pouvoir au CA ainsi que la dynamique de cette entité. Mais, qu'en est-il de la dynamique du CA dans le contexte d'une entreprise particulière ?

II. La dynamique du CA au regard de la théorie sociologique du champ: Une analyse empirique

En s'appuyant sur la théorie sociologique du champ, nous mettons en exergue les facteurs explicatifs de la dynamique du CA dans un cas d'entreprise.

2.1 Méthodologie de recherche utilisée

Dans ce travail qui vise à éclairer la dynamique du CA à partir de la théorie sociologique du champ, nous procédons à une exploration théorique comme l'entendent Charreire et Durieux (1999). Nous essayons de donner une autre compréhension de la structure du pouvoir et la dynamique du CA. Cependant, une telle analyse doit considérer le contexte de l'entreprise qui définit les différentes formes de capital au CA et les relations entre les administrateurs. Pour mener notre recherche, nous avons opté pour une étude de cas parce qu'on ne peut pas détacher le phénomène étudié du contexte dans lequel il est observé (Yin, 1984, p.23).

Nous menons une étude par cas unique (Eisenhardt, 1989). Le cas sélectionné est une entreprise Camerounaise de chocolaterie qui a connu un changement de gouvernance en 2008, quand l'actionnaire majoritaire a cédé ses parts sociales. Ce fut un événement inédit dans le pays, car ces opérations n'ont été observées auparavant que lors des privatisations des grandes entreprises publiques.

Cette entreprise possède environ 55% de parts de marché dans le secteur de la chocolaterie et la confiserie au Cameroun. Pendant longtemps, elle fut une filiale de Cacao Barry qui détenait 74.7% de son capital. En 1996, du fait de la fusion des sociétés Callebaut et Cacao Barry pour former Barry Callebaut, elle est devenue une filiale de cette société. Depuis 2013, elle appartient à Tiger

Brands Limited, avec ses 480 employés et un chiffre d'affaires d'environ 28 milliards de FCFA (soit 42 682 927 Euros).

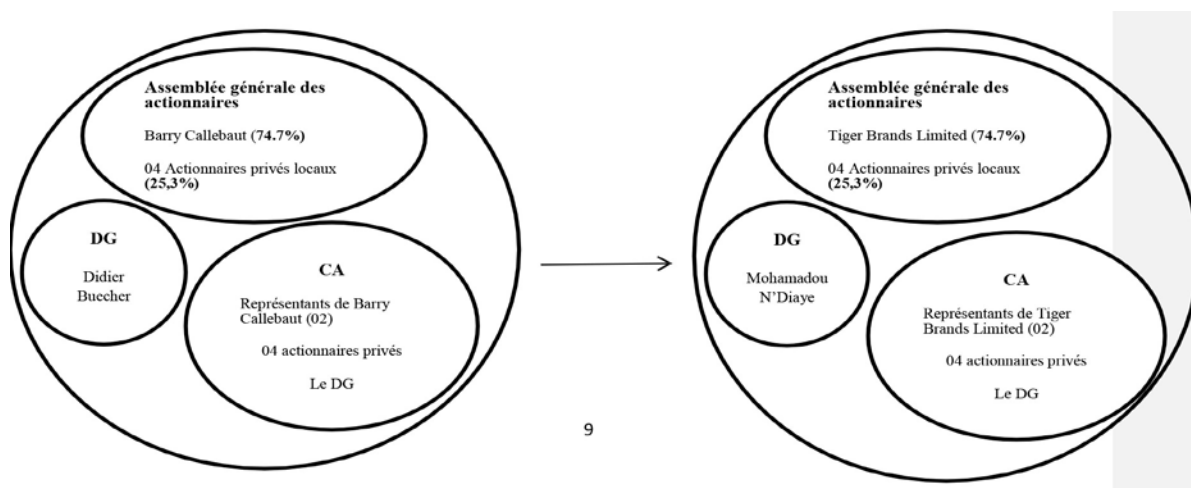
Pour collecter les données, nous avons effectué des entretiens semi-directifs auprès des responsables de l'institution qui ont pris part aux rencontres du CA entre février et Avril 2014. Par ailleurs, nous avons exploité plusieurs documents dont des articles de presse, des rapports d'entreprise, etc.. La confrontation des informations par la triangulation a permis de valider les propositions.

2.2 Les changements de l'actionnariat et de la direction : Des vecteurs de la dynamique du CA dans l'entreprise étudiée

Dans cette entreprise, la cession des parts sociales de Barry Callebaut à Tiger Brands Limited a entraîné des modifications de l'actionnariat et de la configuration des positions des acteurs au CA. La nouvelle configuration fait apparaître un nouvel acteur et l'absence d'un autre qui pendant longtemps a joué un rôle prédominant au sein du CA. Pour le directeur financier qui assiste aux rencontres du CA, « les Sud-africains ont une culture anglophone différente de la culture francophone de gestion de l'entreprise des anciens propriétaires ».

Au CA de cette entreprise, deux nouveaux administrateurs représentant Tiger Brands Limited ont été désignés. Parmi eux, on a le président du CA. Ce changement des administrateurs a entraîné une nouvelle structure des positions et du pouvoir au CA.

Figure1 : Les changements des acteurs internes de la gouvernance de l'entreprise étudiée



9

Dans cette entreprise, le changement de l'actionnariat a induit des changements de la composition du CA, de son président, du directeur général. Ceci a eu comme conséquences, la modification de la configuration des positions de ces acteurs, la répartition des pouvoirs entre ces acteurs et donc, la dynamique du champ des administrateurs de cette entreprise.

2.3- La dynamique du CA et pratiques de gouvernance dans l'entreprise étudiée

Dans l'entreprise étudiée, le CA est l'organe central de la gouvernance. Avant le changement de l'actionnaire majoritaire, le CA était composé de sept (07) membres. Les rencontres de cet organe se tiennent deux fois par an. C'est le CA qui définit la stratégie générale de l'entreprise et effectue l'évaluation et la validation des comptes annuels. Il lui est associé un service d'audit interne assuré par des acteurs internes de l'entreprise. Les opérations d'audit portent principalement sur l'évaluation du respect des procédures comptables et financières de l'entreprise. Cette situation semblait accorder une certaine marge de manœuvre (pouvoir discrétionnaire) au dirigeant.

Après l'opération de cession, la taille du CA n'a pas changé et la fréquence des rencontres non plus, et le nombre moyen de participants aux rencontres du CA était de cinq (05) administrateurs. Un comité d'audit a été créé au sein du CA. Ses membres se réunissent à la veille de la rencontre du CA pour évaluer les comptes de gestion de l'entreprise. Ce comité comprend trois membres qui sont tous des administrateurs. Il s'agit d'un représentant des actionnaires minoritaires, un représentant de l'actionnaire majoritaire et le directeur général. Le CA a aussi recouru à un cabinet international pour évaluer l'activité du dirigeant. Le contrôle du cabinet externe porte sur l'audit de la production, le contrôle des outils, le contrôle réglementaire et légal et le contrôle de la sécurité. Par ailleurs, il est aussi observé un service d'audit interne assuré par les acteurs de l'entreprise.

Ces éléments présentent des changements du panier des mécanismes de gouvernance de cette entreprise. Il est observé deux nouveaux mécanismes de gouvernance : le comité d'audit du CA et l'audit externe par un cabinet international. Ces deux mécanismes favorisent un contrôle plus rigoureux des activités de l'entreprise et de la gestion assurée par le dirigeant. Le fonctionnement de ces mécanismes réduit la marge de manœuvre du dirigeant et par conséquent son pouvoir discrétionnaire. Outre le contrôle axé principalement sur les aspects financiers et comptables, ces mécanismes orientent le contrôle sur d'autres aspects du management de l'entreprise visant un encadrement plus efficace de l'activité du dirigeant et, une certaine fragilisation de sa position.

Aussi, la représentation des actionnaires minoritaires au comité d'audit contribue à renforcer leur contrôle sur l'activité de l'entreprise. Elle permet par ailleurs de conforter leur position commune par rapport à celle de l'actionnaire majoritaire. Par la même occasion, elle facilite une résolution des problèmes de gouvernance horizontale entre l'actionnaire majoritaire et les actionnaires minoritaires tels qu'évoqués par Roe (2003). Dans cette entreprise, en plus des mécanismes de contrôle, l'actionnaire majoritaire assure un contrôle régulier du dirigeant.

Lorsqu'on passe de la situation avant à celle après l'opération de cession de parts sociales, les deux nouveaux mécanismes présentés modifient les positions respectives des actionnaires minoritaires et du dirigeant. Ils favorisent une fragilisation de la position du dirigeant et contribuent à conforter la position des actionnaires minoritaires. Il s'ensuit une autre configuration des positions des acteurs au sommet hiérarchique de cette entreprise. Donc, l'introduction de ces deux mécanismes dans le système de gouvernance, constitue un autre facteur du changement de la gouvernance de cette entreprise.

Une analyse de la distribution des différentes formes de capital entre les acteurs du CA de cette entreprise, avant et après l'opération de cession de parts sociales, aurait davantage renseigné sur leurs positions respectives dans ce champ. Mais, il est difficile de mesurer les volumes des différentes formes de capital détenues par les acteurs. De même, si la conversion entre les formes de capital est possible (Bourdieu, 1986), la définition d'un étalon de mesure n'est pas une tâche aisée. De même, comme le souligne Bernoux (2002), il est difficile, voire complexe de définir de manière empirique par des études de cas, les facteurs explicatifs de l'action humaine, parce que les acteurs se dérobent, ne donnent pas toujours l'information utile, ne facilitent pas l'accès aux dossiers.

Conclusion

Ce travail visait une compréhension de la dynamique du CA, à partir de la théorie sociologique du champ. Cette dynamique peut dépendre des changements de la distribution des différentes formes de capital entre les acteurs du CA et des stratégies développées par ces derniers, à condition que cela modifie la répartition du pouvoir entre ces acteurs.

A la lumière du cas étudié, le changement de l'actionnariat a entraîné des changements de la composition du CA. La nouvelle composition de celui-ci définit une autre répartition du pouvoir entre les administrateurs et la dynamique du CA. Cette répartition du pouvoir est déterminée aussi par la mise en place de nouveaux mécanismes de gouvernance. Ces différents changements ont ainsi modifié les positions des acteurs au CA et la répartition du pouvoir entre ces acteurs. Par ailleurs, les actionnaires minoritaires sont moins marginalisés dans la prise de décision et le dirigeant est davantage contrôlé.

De cette analyse, il ressort qu'on peut passer d'une répartition peu équilibrée du pouvoir entre les acteurs du CA à une structure plus équilibrée en modifiant la distribution des différentes formes de capital entre ces derniers. Ainsi, dans la structure du CA, outre l'effectif des administrateurs (Yermack, 1996), l'indépendance des administrateurs vis-à-vis du dirigeant (Rosentein et Wyatt, 1990, Lefort et Urzua, 2008), la présence des femmes au CA (Carter et al, 2003, Francoeur et al, 2008), la séparation des fonctions de dirigeant et de président du CA (Baliga et al,1996), on doit considérer la distribution des différentes formes de capital entre les administrateurs pour garantir l'efficacité du CA.

Toutefois, il existe une difficulté réelle dans le développement des outils de mesure des volumes des différentes formes de capital que possède un acteur. Une analyse des stratégies des acteurs du CA dans la lutte des positions sous le prisme de la théorie des jeux, peut permettre de comprendre l'issue de la lutte, et la structure du pouvoir au CA.

Références bibliographiques

- Alexandre, Hervé; Paquerot, Mathieu (2000). « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 3, No 02, p.5-29.
- Baliga, Bantwal R; Moyer Charles R; RAO, Raghunath S (1996) «CEO duality and firm performance: What's the fuss?, » *Strategic Management Journal*, Vol 17, No 1, p.41-53.
- Berger, Bruce K (2005). «Power over, power with, and power to relations: Critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism», *Journal of Public Relations Research*, Vol 17, No1, p5-28.
- Bernoux, Philippe (2002). « Le changement dans les organisations. Entre structures et interactions », *Relations Industrielles*, Vol 57, No 1, p.77-96.
- Bourdieu, Pierre (1979). « Les trois états du capital culturel », *In: Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol.30, p.3-6.
- Bourdieu, Pierre (1980). « Le capital social », *In: Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol.31, p.2-3.
- Bourdieu, P. (1984a). *Distinction, A social critique of the judgement of taste*, Translated by Richard Nice, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. 640p.
- Bourdieu, Pierre (1984b). « Espace social et genèse des classes », *In: Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol.52-53, Juin, p.3-14.
- Bourdieu, Pierre (1986). « The forms of capital », dans J.G. Richardson (sous la direction de), *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Greenwood, Chap.2, p.46-58.
- Bourdieu, Pierre (1989). « Social space and symbolic power », *Sociological Theory*, Vol.7, No1, p.14-25.
- Bourdieu, Pierre (1997a). « De la maison du roi à la raison d'État », *In: Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol 118, p.55-68.
- Bourdieu, Pierre (1997b). « Le champ économique », *In: Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 119, p. 48-66.
- Bourdieu, P. (1997c). *Méditations pascaliennes*, Editions du Seuil, Paris, 318p.
- Bourdieu, Pierre; Wacquant, Loic J.D .(1992). *An invitation to reflexive sociology*, The University of Chicago Press, Chicago. 332p.
- Bourdieu, Pierre; Wacquant, Loic J.D; Farage Samar (1994). « Rethinking the State: Genesis and structure of the bureaucratic field », *Sociological Theory*, Vol12, No1, p1-18.
- Carter, David; Simkins, Betty J; Simpson, Gary W (2003). «Corporate governance, board diversity, and firm value », *Financial Review*, Vol 38, No1, p. 33-53.
- Charreaux, Gérard (1997). « Gouvernement de l'entreprise », dans P. Joffre et Y. Simon (sous la direction de), *Encyclopédie de Gestion*. Economica, Tome1, p.1652-1662.
- Charreaux, Gérard; Desbrières, Philippe (1998). « Gouvernance des entreprises: Valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 1, No2, p. 57-88.
- Charreire-Petit, Sandra; Durieux, Florence (1999). « Explorer et tester », dans R. A. Thiétart et

- Coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Chapitre 3, p. 57-80.
- Coleman, James S (1988). « Social capital in the creation of human capital », *The American Journal of Sociology*, Vol 94, p.97-120.
- Cornforth, Chris (2004). «The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective», *Annals of public and cooperative economics*, Vol 75, No1, p. 11-32.
- Eisenhardt, Kathleen (1989). « Building theories from case study research », *The Academy of Management Review*, Vol 14, No 4, p 532-550.
- Francoeur, Claude; Labelle, Réal; Sinclair-Desgagné, Bernard (2008). « Gender diversity in corporate governance and Top management», *Journal of Business Ethics*, Vol 81, No1, p. 83- 95.
- Jensen, Michael C; Meckling, William H (1976). «Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, Vol 3, No 4, p.305-360.
- Jensen, Michael C; Warner, Jerold B (1988). « The distribution of power among corporate managers, shareholders, and directors », *Journal of Financial Economics*, Vol 20, p. 3-24.
- Labie, Marc (2005). « Economie sociale, non-profit, tiers secteur: A la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat », dans A. Finet (sous la direction de), *Gouvernement d'entreprise: Enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck, Chap 4, p.101-124.
- Lefort, Fernando; Urzua, Francisco (2008). « Board independence, firm performance and ownership concentration: Evidence from Chile », *Journal of Business Research*, Vol 61, No6, p 615–622.
- Lin, Nan (2005). « A network theory of Social Capital », dans D. Castiglione; J. Van Deth; G. Wolleb (sous la direction de), *Hanbook on social capital*, Oxford University Press, www.pro-classic.com/.../SN/.../paper-final-041605.pd.
- Maclean, Mairi; Harvey, Charles; Chia, Robert (2010). « Dominant corporate agents and the power elite in France and Britain », *Organization Studies*, Vol 31, No 3, p. 327-348.
- Marx, K. (1919). *Le Capital*, Édition populaire (résumés-extraits), par J. Borchardt, Presses Universitaires de France, Paris, 417p.
- Pearce, John A; Zara, Shaker A (1992). « Board composition from a strategic contingency perspective », *Journal of Management Studies*, Vol 29, N°4, p.411-438.
- Roe Mark J (2003). « Political determinants of corporate governance: Political context, corporate impact », *Harvard Law School Law and Economics Research Paper*, No 451.
- Rosenstein, Stuart; Wyatt, Jeffrey (1990). «Outside directors, board independence, and shareholder wealth », *Journal of Financial Economics*, Vol 26, p.175-191.
- Spicer, André; Bohm, Steffen (2007). «Moving Management :Theorizing Struggles against the Hegemony of Management», *Organization Studies*, Vol. 28, N° 11, p.1667-1698.
- Yermack, David L (1996). « Higher market valuation of companies a small board of directors », *Journal of Financial Economics*, Vol 40, p. 185-202.
- Yin, Robert K (1984). « *Case study research: Design and methods*», Sage Publications. 160p.