



GLOBAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH: C  
FINANCE

Volume 18 Issue 7 Version 1.0 Year 2018

Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal

Publisher: Global Journals

Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

# La Neutralisation Des Mécanismes De Gouvernance: Quelles Stratégies Pour Le Dirigeant ?

By Joséphine Florentine Mbaduet, Roger A. Tsafack Nanfosso  
& Alain Takoudjou Nimpa

*Université de Dschang*

**Résumé-** La présente étude a pour objectif de mettre en évidence quelques stratégies déployées par le dirigeant pour accroître son pouvoir discrétionnaire au sein de leur entreprise. Une analyse minutieuse de la littérature sur la gouvernance d'entreprises nous a permis de mettre en évidence deux moyens que le dirigeant dispose pour augmenter son pouvoir discrétionnaire. Il peut d'une part exploiter les mécanismes internes de contrôle liés à son pouvoir (stratégie de dissuasion) ou développer les actions visant à manipuler des instances de contrôle (stratégie de manipulation) d'autre part.

**Mots-clés:** *mécanismes de gouvernance, pouvoir discrétionnaire, stratégie de dissuasion, stratégie de manipulation, dirigeant.*

**GJMBR-C Classification:** JEL Code: F65



*Strictly as per the compliance and regulations of:*



© 2018. Joséphine Florentine Mbaduet, Roger A. Tsafack Nanfosso & Alain Takoudjou Nimpa. This is a research/review paper, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 3.0 Unported License <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>), permitting all non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

# La Neutralisation Des Mécanismes De Gouvernance: Quelles Stratégies Pour Le Dirigeant ?

Joséphine Florentine Mbaduet <sup>α</sup>, Roger A. Tsafack Nanfosso <sup>σ</sup> & Alain Takoudjou Nimpa <sup>ρ</sup>

**Résumé-** La présente étude a pour objectif de mettre en évidence quelques stratégies déployées par le dirigeant pour accroître son pouvoir discrétionnaire au sein de leur entreprise. Une analyse minutieuse de la littérature sur la gouvernance d'entreprises nous a permis de mettre en évidence deux moyens que le dirigeant dispose pour augmenter son pouvoir discrétionnaire. Il peut d'une part exploiter les mécanismes internes de contrôle liés à son pouvoir (stratégie de dissuasion) ou développer les actions visant à manipuler des instances de contrôle (stratégie de manipulation) d'autre part.

**Mots-clés:** *mécanismes de gouvernance, pouvoir discrétionnaire, stratégie de dissuasion, stratégie de manipulation, dirigeant.*

## I. INTRODUCTION

Les multiples scandales financiers qui ont eu lieu dans les années 2000 sur le plan international (Enron en 2001, Worldcom en 2002 aux Etats-Unis, Crédit Lyonnais et Vivendi Universal en France, Parmalat en Italie) ont remis en scène les faiblesses des mécanismes de gouvernance de l'heure, matérialisées par la mauvaise gestion, la corruption et les détournements de fonds. Ces faits constituent d'ailleurs les principaux chefs d'accusations et de limogeage de plusieurs dirigeants d'entreprise, que ce soit le Directeur Général, le Président Directeur Général ou le Président du Conseil d'Administration.

En réponse à ces différents scandales financiers ou à la faillite des entreprises citées ci-dessus, plusieurs pays, motivés par une volonté de transparence et de responsabilisation accrues, et par le désir d'accroître la confiance des investisseurs dans les marchés boursiers, ont renforcé les cadres réglementaires et législatifs régissant les principes de bonne gouvernance dans la perspective de réduire les asymétries d'informations entre dirigeant et autres parties prenantes de l'entreprise. A titre illustratif, on peut citer la loi SOX aux Etats-Unis, les principes de l'OCDE en Europe. La gouvernance d'entreprise étant définie selon Shleifer et Vishny (1997) comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de

capitaux d'une firme garantissent eux-mêmes la rentabilité de leur investissement. Charreaux (1997), proposant une approche plus large, définit la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des mécanismes qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire.

Malgré le renforcement de ces mécanismes de gouvernance, certains dirigeants opportunistes, en cherchant la maximisation de leur fonction d'utilité, se dotent d'une capacité d'adaptation et de créativité pouvant leur être utiles pour développer des stratégies afin d'échapper à la discipline des mécanismes mis en place pour contrôler leur gestion. Charreaux (1997) et Paquerot (1997) désignent de telles stratégies de « stratégies de neutralisation des mécanismes de gouvernance » ou stratégies d'enracinement pour certains auteurs (Shleifer et Vishny, 1989). Selon Charreaux (1997) et Paquerot (1997), elles se définissent comme l'ensemble des manœuvres utilisées par les dirigeants pour contourner les mécanismes de contrôle dans le but d'étendre leur pouvoir discrétionnaire<sup>1</sup>. Pochet (1998) quant à elle, les définit comme l'ensemble des moyens qui visent à dissuader les contrôleurs de jouer leur rôle disciplinaire et à biaiser le jugement qu'ils conçoivent à l'égard du dirigeant. Pigné (1998) définit ces stratégies comme « le processus qui permet aux dirigeants de se libérer du contrôle du conseil d'administration ou même de leurs actionnaires ». Ainsi, cet article s'interroge sur *Comment les dirigeants procèdent-ils pour neutraliser les mécanismes de gouvernance destinés à contrôler leur gestion ?*

Cet article a donc pour objet de mettre en évidence les différentes stratégies déployées par les dirigeants pour neutraliser les mécanismes de gouvernance dans le but d'accroître leur pouvoir discrétionnaire. Dans la littérature (Pochet, 1998), il ressort que le dirigeant peut exploiter les mécanismes internes de contrôle ou procéder à la manipulation de ses évaluateurs.

Pour atteindre cet objectif, les développements consacrés au présent travail sont organisés en deux parties : la première présente les actions issues de

*Author α:* Doctorante, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Dschang. e-mail: jmbaduet@yahoo.fr

*Author σ:* Professeur, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Dschang.

*Author ρ:* Maître Assistant, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Dschang.

<sup>1</sup> Selon Charreaux (1997), le pouvoir discrétionnaire désigne la zone du pouvoir du dirigeant qui échappe au contrôle des stakeholders

l'exploitation par le dirigeant des mécanismes internes de contrôle alors que la deuxième présentera les actions destinées à manipuler les évaluateurs (conseil d'administration).

## II. DE LA DISSUASION A LA NEUTRALISATION DES MECANISMES DE GOUVERNANCE

La plupart des travaux en gouvernance d'entreprise se sont longtemps appesantis sur la recherche des moyens efficaces pour contrôler les actions des dirigeants sans toutefois penser réellement à la contre-attaque des dirigeants à leur égard. Si d'après la théorie de l'agence, le dirigeant subit l'effet de ces mécanismes en étant souvent inerte, les théories récentes de la gouvernance d'entreprise telle la théorie de l'enracinement notamment, fournissent un éclairage pertinent sur l'existence d'un comportement actif du dirigeant.

Pour accroître son pouvoir discrétionnaire au sein de l'entreprise, le dirigeant a la possibilité d'exploiter deux mécanismes internes de contrôle liés à son pouvoir. Il s'agit d'une part de son cumul de fonctions de direction et de présidence du conseil d'administration et d'autre part de sa participation au capital social de l'entreprise.

### a) *La participation du dirigeant au capital social de l'entreprise*

La participation du dirigeant au capital social de l'entreprise entraîne selon la littérature deux effets : l'effet d'incitation et l'effet d'enracinement (Jensen and Mechling, 1976 ; Shleifer et Vishny 1997). Selon la théorie de l'agence, la divergence d'intérêt entre dirigeants et actionnaires peut être limitée par la participation des dirigeants au capital de l'entreprise. Pour Jensen et Mechling (1976), une participation importante du dirigeant au capital social de l'entreprise devrait permettre d'aligner les intérêts du dirigeant sur ceux des actionnaires. La participation du dirigeant au capital social de l'entreprise serait donc perçue selon ces deux coauteurs comme un effet incitatif sur le dirigeant. Cette vision de Jensen et Meckling (1976) sur l'effet de la participation du dirigeant au capital social de l'entreprise, a été critiquée par Fama et Jensen (1983). Ces derniers affirment qu'au lieu de réduire les problèmes d'opportunisme managérial, la participation du dirigeant au capital pourrait favoriser l'enracinement du dirigeant et augmenter les coûts d'agence. En ayant un pourcentage élevé du capital de l'entreprise, le dirigeant serait capable selon Fama et Jensen (1983), de neutraliser les mécanismes de contrôle. Shleifer et Vishny (1989) insinuent pour leur part que, plus le dirigeant détient une part importante du capital, moins est le pouvoir que les autres actionnaires détiennent dans l'entreprise. Son pouvoir sur les autres actionnaires sera donc fonction de son taux de participation au capital. Vu sur cet angle, une large

participation du dirigeant au capital de l'entreprise augmenterait d'après ces deux co-auteurs, sa capacité à prendre des décisions qui ne maximisent pas nécessairement la valeur de l'entreprise mais, plutôt permettent l'amélioration de leur richesse et de leur sécurité d'emploi (hypothèse de l'enracinement).

La preuve empirique apportée par Bebchuk et al. (2009) montre qu'un dirigeant puissant au sens de Diga et Kelleher (2009), c'est-à-dire qui détient les actions de l'entreprise est plus discrétionnaire et influence à souhait les décisions stratégiques de la firme. Suivant cette preuve empirique et les considérations de Shleifer et Vishny (1989), une large contribution des dirigeants au capital social de l'entreprise lui donne suffisamment de droit de vote pour influencer les décisions du conseil d'administration. Ils auront par exemple la possibilité d'entreprendre des investissements spécifiques en complément de leurs propres compétences qui, en même temps renforcent leur pouvoir de négociation et les rend difficilement remplaçable.

Dans le souci d'accroître les avantages liés à son poste (une plus grande autonomie de décision, faire valoriser son capital humain, rendre coûteux son remplacement, assurer son emploi, obtenir une rémunération plus attrayantes), le dirigeant d'entreprise se sert du pourcentage du capital qu'il détient dans l'entreprise pour neutraliser les mécanismes de gouvernance destinés à le surveiller (Fama et Jensen, 1983 ; Shleifer et Vishny, 1989 ; Bebchuk et al., 2009 ; Cheikh, 2014)

### b) *Le cumul de fonctions de direction et de présidence du conseil par le dirigeant*

Les cadres réglementaires et législatifs (la loi SOX au Etats-Unis) et des règles « de bonne gouvernance d'entreprise » édictés ou proposés par divers organismes réglementaires ou professionnels comme l'OCDE mettent l'accent sur la séparation des fonctions de direction et de présidence du conseil d'administration. D'après les théoriciens de l'agence, il est nécessaire de séparer les rôles du directeur générale de celui du Président du conseil d'administration (Malette et Fowler, 1992) pour rendre efficace le conseil d'administration.

Le dirigeant, animé par son opportunisme préfère exécuter en même temps les fonctions de direction et de présidence du conseil d'administration. Il utilise donc le cumul de fonctions comme une stratégie de neutralisation ou de contournement des mécanismes de gouvernance mis en place pour aligner ses intérêts sur ceux des propriétaires. La preuve empirique apportée par bon nombre d'auteurs (Jensen, 1993 ; Kang et Zardkoohi., 2005 ; Lam et Lee, 2008 ; Rachdi et Gaied, 2009 ; Booth et al. 2002) confortent cette idée en soulignant que le cumul de fonctions favorise l'enracinement et réduit l'efficacité des mécanismes de

gouvernance à exercer un contrôle objectif de la gestion des dirigeants.

La neutralisation des mécanismes de gouvernance par le dirigeant rend inefficace ces mécanismes. Ceci est dû au fait que le cumul de fonctions de président du conseil et de directeur général est susceptible d'influencer l'efficacité du conseil. Il peut par exemple favoriser la nomination d'administrateurs plus enclins à servir ses intérêts que ceux des actionnaires qu'ils sont censés représenter (Moussa et al., 2013). De plus, la présence du directeur général au sein du CA contraint l'indépendance de ce dernier et estompe en quelque sorte son rôle. Le cumul de fonctions accorde plus de pouvoir au dirigeant au sein du conseil d'administration, remet en cause l'impartialité du conseil et particulièrement l'indépendance des administrateurs. Cette dualité permet, en effet, aux dirigeants d'augmenter leur pouvoir dans la firme puisqu'ils disposent d'une forte asymétrie informationnelle par rapport aux actionnaires. Ils bénéficient d'un accès libre et direct aux ressources de la firme et ils peuvent user de la dépendance des administrateurs internes pour appuyer des décisions leur profitant au conseil d'administration (Gharbi, 2004).

Du point de vue de la théorie de l'agence, le cumul des fonctions de décision et de contrôle est considéré comme étant une éventuelle source de

conflits d'intérêt. La fonction du conseil d'administration étant de nommer, de rémunérer et de révoquer le dirigeant, la présence de ce dernier à la présidence du conseil, en raison du pouvoir qui lui est conféré, est de nature à entraver le bon fonctionnement du conseil (Godard et Schatt, 2005). Jensen (1993) explique que la double fonction permet d'une part au PDG de contrôler efficacement l'information à la disposition des autres membres du conseil et d'autre part, entraîne un manque de surveillance du PDG par les autres membres du conseil d'administration. Par conséquent, l'inefficacité des mécanismes de surveillance du PDG implique une intensification des coûts d'agence dans la prise de décision de gestion. Cette dualité de fonction établit un leadership fort et sans ambiguïté de la part des dirigeants.

Suite aux implications du cumul de fonctions de direction et de présidence du conseil d'administration par le dirigeant, il est de nature évident que le cumul de fonctions soit considéré comme un moyen de neutralisation ou de contournement des mécanismes disciplinaires par le dirigeant.

Le tableau n° 1 ci-après présente la synthèse de ces différentes stratégies de persuasion mobilisées par le dirigeant pour neutraliser les mécanismes de gouvernance.

Tableau 1: Stratégies de persuasion et leur matérialisation

Stratégie utilisées	Matérialisation	Auteurs de référence
La participation du dirigeant au capital social de l'entreprise	Le dirigeant contribue largement au capital social de l'entreprise ; ce qui lui donne suffisamment de droit de vote pour influencer les décisions du conseil d'administration.	Fama et Jensen, 1983; Shleifer et Vishny, 1989; Bebchuk et al., 2009; Cheikh, 2014
Cumul de fonctions	Le dirigeant assure en même temps les fonctions de direction et de présidence du conseil d'administration ; ce qui favorise la réduction de l'efficacité des mécanismes de gouvernance à exercer un contrôle objectif de sa gestion.	Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen, 1993; Kang and Zardkoohi., 2005 ; Lam et Lee., 2008 ; Rachdi et Gaied, 2009; Booth et al. 2002

Source: les auteurs sur la base de la revue de la littérature

En somme, il ressort des analyses mises en évidence dans cette section que le dirigeant, exploite certains mécanismes internes de contrôle à l'instar de la propriété managériale et du cumul de fonctions afin d'accroître son pouvoir au sein de l'entreprise. Il s'ensuit dans la section suivante qu'il peut également développer certaines actions pour faire adhérer le conseil d'administration à son projet. Pochet (1998) qualifie de telles actions de stratégies de manipulation.

### III. DE LA MANIPULATION DES EVALUATEURS A LA NEUTRALISATION DES MECANISMES DE GOUVERNANCE

Pour arriver à avoir une influence sur la discipline du conseil d'administration, le dirigeant

développe un certain nombre de stratégies qualifiées généralement de stratégies de manipulation selon Pochet (1998). L'intention de la mise en place de ces stratégies est de modifier le jugement du conseil d'administration au profit des dirigeants. A partir de la littérature, quelques moyens d'actions permettant au dirigeant de fragiliser les mécanismes de gouvernance destinés à surveiller leur gestion. Il peut s'agir de la spécificité de ses compétence par rapport à l'entreprise ou à son secteur d'activité, de son choix d'investir que dans les actifs liés à son savoir-faire, de la rétention de certaines informations utiles pour la décision du conseil d'administration, de son appartenance à un réseau relationnel et dans une certaine mesure, de l'offre des dons à certains administrateurs importants. Il est

présenté ci-dessous la littérature ayant pour but d'expliquer de façon concrète comment le dirigeant peut utiliser chacune de ces manœuvres afin de neutraliser les mécanismes de gouvernance destinés à le contrôler.

a) *La détention par le dirigeant des compétences managériales spécifiques à l'entreprise*

La compétence se définit en générale comme l'ensemble de connaissances et expérience qu'une personne a acquis dans un domaine. Elle se résumerait à un savoir et à un savoir-faire. Klemp (1980) a noté que la compétence peut être définie comme un ensemble de caractéristiques intrinsèques, tandis que McClelland (1973) et Boyatzis (2008) la définissent comme les capacités qui permettent à une personne d'exercer des activités plus efficacement (Klemp, 1980; Nordhaug, 1998; Fleury et Fleury, 2001). Les compétences peuvent être construites de deux manières, par le biais de formation ou par le biais de l'éducation formelle. Robertson et al. (1999) ont affirmé que les compétences sont acquises au fil du temps. Étant donné que la compétence renvoie implicitement au niveau de connaissances, elle-même étant le fruit de la formation ou de l'expérience professionnelle, Wirtz (2006) affirme qu'elle laisse concevoir des opportunités là où d'autres personnes ne voient rien.

Selon Boyatzis (2011), les compétences managériales caractérisent une personne qui gère une entreprise ou une équipe de travailleurs. Pour Castanias et Helfat (1991), elles se traduisent par la capacité du dirigeant à planifier le développement de la firme en prenant en compte les éventuelles mutations de son environnement concurrentiel, la maîtrise des domaines d'expertise et le management des ressources humaines. De ces définitions, les compétences managériales sont comprises ici comme caractéristiques observables telles que les connaissances, les compétences ou les comportements qui contribuent à la réalisation avec succès des tâches managériales (Markman, 2007 ; Mitchelmore et Rowley, 2010; Talik et al., 2012; Van Beirendonck, 2004).

Les compétences managériales que possède le dirigeant d'entreprise doivent lui permettre de remplir pleinement ses fonctions telles que décrites par Fayol en 1916; c'est-à-dire prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler; ce qui traduit la pluridisciplinarité des compétences que doit détenir un dirigeant.

Armstrong (2007), Mitchelmore et Rowley (2010) soulignent dans leurs travaux l'existence de plus de quatre cents différentes compétences référencées dans la littérature et aussi des propositions quant à leur groupement. Armstrong (2007), Wright et McMahan (2011) proposent deux principaux groupes: les compétences générales et les compétences spécifiques. Si les compétences managériales

générales correspondent à des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise en particulier ou à une fonction ou une tâche singulière au sein de l'entreprise, les compétences managériales spécifiques à la firme quant-à-elles correspondent à des compétences et connaissances maîtrisées par un dirigeant sur la base d'un corpus de connaissances collectives (capital organisationnel) propre à une entreprise donnée. Elles sont liées à l'entreprise, aux stratégies et à la structure de l'entreprise. De ce fait, ne sont pas transférables d'une entreprise à une autre. Selon Fransman (1994), la compétence managériale spécifique à la firme octroie à son détenteur des capacités directement liées aux besoins spécifiques de l'entreprise. Ces compétences permettent au dirigeant de mettre sur pied des stratégies nécessaires à la valorisation de l'entreprise et au développement d'un avantage compétitif durable.

Les dirigeants susceptibles de s'imposer ou d'entraver l'efficacité des mécanismes de gouvernance sont ceux qui détiennent en plus des compétences générales, des compétences spécifiques à l'entreprise. La détention de telles compétences par le dirigeant rend difficile son remplacement dans la mesure où elles sont non substituables et non transférables. Ce qui signifie qu'il sera quasi impossible de trouver sur le marché des dirigeants, celui qui pourra valablement substitué sans coût le dirigeant en place. Le risque de perte de telles compétences rend le conseil d'administration vulnérable de façon qu'il ne joue presque plus son rôle de surveillant.

b) *Investissement du dirigeant dans les actifs ayant un lien avec son savoir-faire*

L'investissement est une décision stratégique qui relève de la fonction du dirigeant et les sommes investies dépendent des capacités financières de l'entreprise. Il s'agit donc d'une grande responsabilité qui nécessite des compétences spécifiques de la part du dirigeant (Huntzinger et Louazel, 1997 ; Walid, 2007).

La spécificité des actifs fait référence à des investissements durables qui ne peuvent être redéployés sans perte de valeur productive en cas d'interruption ou d'achèvement prématuré des contrats (Williamson, 1994). Un tel investissement nécessite la compétence et la maîtrise des connaissances collectives spécifiques à l'entreprise par le dirigeant, ce qui rend les actifs non transférables et inimitables pour les concurrents.

Les investissements porteurs d'innovation technologiques sont considérés comme source de danger pour lesquels les dirigeants disposent des moyens et des outils qui leur permettent d'augmenter leurs pouvoirs discrétionnaires (Jensen, 1993). Le dirigeant investit dans les actifs ayant un lien avec son savoir-faire afin de pouvoir agir sur son environnement, augmenter son pouvoir sur les actionnaires et de s'enraciner (Paquerot, 1997).

Le choix du dirigeant d'investir uniquement dans les actifs ayant un lien avec sa compétence ne permet pas seulement au dirigeant d'asseoir son pouvoir discrétionnaire, mais de contribuer non seulement à la valorisation de l'entreprise et du dirigeant sur le marché, mais aussi à défier de potentiels concurrents. Ainsi, les dirigeants peuvent se servir de ces investissements pour constituer des barrières quant à leur révocation et à l'entrée de nouveaux dirigeants. C'est en ce sens que Wirtz (2006) affirme qu'un dirigeant qui choisit d'investir dans les actifs spécifiques à son savoir-faire aura toujours un avantage compétitif par rapport à ses concurrents sur le marché.

Stiglitz et Edlin (1995) avancent un raisonnement analogue. Selon ces co-auteurs, les dirigeants tentent d'accroître l'incertitude sur les activités et les investissements qu'ils entreprennent afin de les rendre plus complexes et difficiles à entreprendre en cas de leur révocation par le conseil d'administration. L'enracinement par opportunisme des dirigeants devient ainsi possible dans ces entreprises où l'activité est complexe et créatrice d'asymétrie d'information envers les parties prenantes de l'entreprise, qui ne disposent pas d'informations précises sur l'activité en question.

Dans le même ordre d'idée, Begné (2012) souligne que l'investissement dans les actifs spécifiques renvoie au risque moral qui traduit l'action cachée du dirigeant (l'agent), et qui apparaît à chaque fois qu'il prend une décision que l'actionnaire (le principal) ne comprend pas et ne peut donc pas contrôler. Pour Castanias et Helfat (1991), les investissements spécifiques ne sont pas considérés comme des outils pour s'enraciner, mais comme un moyen de préserver le capital managérial spécifique du dirigeant et d'aligner ses intérêts sur ceux des actionnaires.

Il en ressort en définitive que le choix du dirigeant d'investir uniquement dans les actifs ayant un lien avec sa compétence rend le conseil d'administration dépendant de lui. Ceci se manifeste par la complexité des projets qu'il entreprend. Ces projets engendrent pour l'entreprise des coûts de développement et de contrôle très élevés, en plus d'une rentabilité incertaine au point où les actionnaires sont obligés de maintenir les dirigeants actuels car, leur révocation peut coûter plus cher que la perte engendrée par leur opportunisme (Cherif, 1999 cité par Affes et Chouabi, 2007).

### c) *La rétention de l'information par le dirigeant*

L'information est considérée dans la littérature managériale comme une source de contrôle et de pouvoir et donc une source de valorisation d'une catégorie d'acteurs par rapport à d'autres. C'est ainsi que Pfeffer (1982) la considère comme une ressource essentielle pour les organisations. Selon ce dernier, sa détention constitue une source importante de pouvoir pour les acteurs qui la détiennent. Le dirigeant

recherche, produit, diffuse ou retient l'information qu'il reçoit; ce qui traduit son comportement actif. La recherche continue de l'accroissement de la richesse de l'entreprise ou de ses intérêts personnels, explique les raisons qui poussent le dirigeant à la retenir.

Depoers (2009) définit la rétention de l'information comme le fait pour le dirigeant d'arrêter de diffuser en N+1 une information qui l'était en N. Elle constitue de ce fait un moyen dont dispose le dirigeant pour échapper au contrôle des actionnaires. Les tentations qu'il subit le poussent généralement à vouloir contrôler l'accès à cette information, à garder son privilège et surtout à en restreindre l'accès à d'autres partenaires de la firme (Gharbi, 2004). Si un dirigeant se comporte ainsi, c'est dans le but de dissimuler la véritable situation de la société.

Les dirigeants s'abstiennent de publier la bonne information en temps opportun pour garantir la sécurité de leur emploi vis-à-vis des concurrents. Ils peuvent ainsi dissiper l'incertitude en avançant la diffusion des informations favorables et en retardant celle des informations défavorables (Hirshleifer, 1993).

Depoers (2009) distingue trois assertions de la rétention de l'information: La dissimulation d'informations, le retard de publication de certaines nouvelles et la non-publication d'informations.

#### – La dissimulation de l'information

De par sa position stratégique, le dirigeant a un accès privilégié à l'information. Il peut également user de son autorité hiérarchique afin de se faire délivrer une information laudative de son propre bilan (Chatelin et Trebucq, 2003).

Cette manipulation de l'information est une des manifestations de l'opportunisme du dirigeant. La manipulation de l'information se situe selon Begné (2012), dans l'hypothèse de sélection adverse qui met en exergue la politique d'information ou de désinformation des dirigeants. Le principal (l'actionnaire) prend en effet une décision qu'il juge bonne, mais sa connaissance imparfaite de l'environnement l'incite à agir à l'encontre de ses propres intérêts. L'asymétrie de l'information joue donc en faveur des dirigeants. A titre illustratif, au Cameroun et dans la plupart des pays africains, l'information comptable est généralement manipulée par les dirigeants d'entreprise dans le but de minimiser l'assiette de l'impôt dont la conséquence directe est la réduction du montant de l'impôt à verser à l'administration fiscale (Begné, 2012). L'auteur utilise le terme « bilan habillés » pour traduire jusqu'à quel point les résultats présentés par l'entreprise à l'administration fiscale sont truqués par leur dirigeant. Dans ce même contexte, Djongoué (2007) affirme que l'énorme difficulté à laquelle font face les professionnels de la comptabilité est le secret cultivé par certains chefs d'entreprises autour des informations. Même au

commissaire aux comptes qui est présumé avoir connaissance de tous les éléments significatifs de la vie de l'entreprise, ces dirigeants se résignent à mettre à leur disposition la bonne information. Le commissaire n'étant pas « magicien », il ne peut fonder son opinion que sur les faits dont il a connaissance grâce à ses investigations ou à des recoupements effectués. Cette attitude dénote de la mauvaise foi des dirigeants qui font de la dissimulation avec la complicité de certains partenaires de l'entreprise. Par ailleurs, il dénonce la règle de « trois bilan » qui sévère au sein des entreprises camerounaises.

La sincérité, qui est une règle d'or dans la tenue de toute comptabilité se trouve donc mise en cause. Pour Depoers (2009), certaines règles rendent en effet la publication de certaines informations obligatoires mais, la latitude dont dispose le dirigeant pour appliquer ces règles rend possible leur manipulation. Le dirigeant bénéficie donc en toute légalité d'un espace discrétionnaire lui permettant de dissimuler certaines nouvelles. L'absence de transparence informationnelle et financière est une nécessité pour un dirigeant qui veut mener à bien sa stratégie d'enracinement. Toujours dans cette optique de manipulation de l'information, il peut utiliser une information privilégiée à des fins autres que celle à raison desquelles elle est détenue.

– Le retard de publication de certaines informations

Plusieurs recherches ont montré que les dirigeants ont tendance à publier rapidement les bonnes nouvelles et à retarder la publication des moins bonnes. Ainsi, Sellami (2010) affirme dans le cadre des investissements spécifiques que les dirigeants préfèrent les investissements qui leur offrent la possibilité de manipuler l'information sur les flux générés, d'agir sur la révélation des résultats, de dissiper l'incertitude, soit en avançant la diffusion des informations favorables, soit en retardant celle des informations défavorables.

Le dirigeant publie les bonnes informations et retarde les mauvaises dans l'optique de se valoriser sur le marché des dirigeants, de valoriser son entreprise sur les marchés financiers afin d'attirer de nouvelles opportunités d'investissement. C'est le cas par exemple d'Enron qui, quelques mois avant sa faillite a été déclaré en bonne santé financière.

– La non publication d'informations

Elle apparaît indirectement dans les études qui portent sur les déterminants de l'offre volontaire d'informations (Depoers, 2009). Ces travaux analysent en même temps les motivations qui poussent les dirigeants à publier mais aussi à ne pas publier volontairement des informations. Dans ces études, les différents coûts de préparation, d'audit et de communication de l'information expliquent sa rétention. Akerlof (1970) dans son illustration de l'asymétrie d'information à travers son étude sur le marché des

voitures d'occasion, met en exergue la sélection adverse et l'aléa moral. D'après les analyses de Williamson (1994), la non publication d'information par le dirigeant peut être considérée comme de l'opportunisme *ex-ante* et ou *ex-post*. L'opportunisme *ex-ante* consiste à la manipulation ou la non révélation de l'information avant la passation d'un contrat afin d'obtenir un accord plus favorable. Il s'agit ici d'un cas typique de sélection adverse. Une fois engagée la relation contractuelle, l'agent peut capter tout ou partie de la rente de son partenaire. L'opportunisme *ex-post* quant-à-elle est la tentation des cocontractants de changer les termes du contrat. Ainsi l'incomplétude des contrats débouche sur une réelle difficulté à vérifier la bonne exécution des termes du contrat. Le manquement aux engagements du cocontractant constitue le cas le plus grave d'opportunisme. Ces problèmes de non-exécution des contrats exposent l'autre partie à un risque moral. Ceci rend difficile la possibilité de tout individu de convaincre autrui de sa bonne foi.

Dans l'ensemble, il ressort de la littérature (Williamson, 1994 ; Depoers, 2009) que le dirigeant peut exercer un certain pouvoir sur les actionnaires grâce à la manipulation de l'information qui lui permet de garder un avantage « informationnel » et une liberté d'action. C'est ainsi que Begné (2012) soutient que l'avantage informationnel détenu par le dirigeant est souvent mis à profit pour accroître la dépendance du conseil d'administration et des autres partenaires de l'entreprise à son égard.

d) *Le soutien du dirigeant par son réseau relationnel*

Le réseau relationnel désigne le nombre de liens directs entretenus entre le dirigeant et les différentes autres catégories d'individus, dénommés « Alter » dans son réseau (Batjargal, 2001, Ping et al, 2010).

Le réseau relationnel se définit comme « *une relation stratégique, dyadique, interpersonnelle et face à face, asymétrique, relevant plus du don que de l'échange. Le réseau relationnel repose sur des bases d'ancrage qui permettent de manipuler des leviers de pouvoir, grâce à l'ambiguïté relationnelle des acteurs, capital relationnel qui semble se cumuler avec d'autres atouts sociaux et favoriser les favoris. Le réseau relationnel donne à celui qui en bénéficie la possibilité d'échapper aux règles impersonnelles et bureaucratiques, la jouissance du plaisir d'obliger et de personnaliser une action souvent anonyme, et procure l'allégeance symbolique qui produit la légitimité* » (Becquart Leclerc, 1979). Cette définition est très globalisante. En la rapportant à l'individu dont nous faisons allusion dans cette recherche, la définition précédente laisse comprendre que, le réseau de relationnel est pour le dirigeant un atout majeur dans sa politique d'enracinement.

La notion de réseau relationnel est connue par tous et a une explication relativement claire dans la mesure où elle permet aux acteurs d'obtenir une intervention ou de bénéficier d'une recommandation grâce à une relation bien placée. Chacun comprend ainsi ce que veut dire « faire jouer ses relations », « obtenir une intervention de » pour avoir accès à une grande école de formation, lorsqu'on est face à la justice, pour être recruté dans une structure... Dans la littérature en management, le réseau relationnel constitue une partie significative du capital des dirigeants. Il peut être ainsi à l'origine d'un recrutement (Allemand, 2008). En mettant en jeu ses liens d'amitié ou familiaux avec les anciens de son école, les actionnaires, les administrateurs, ou avec les autres parties prenantes, un dirigeant peut par lui-même chercher un nouveau poste. Cheikh (2014) avance en ce sens que, les réseaux jouent un rôle majeur dans le recrutement, aussi bien concernant les postes techniques que les postes de haut management. Il est à noter que les individus sur le marché du travail reçoivent et transmettent fréquemment leurs informations à travers des réseaux relationnels (Marsden et Campbell, 1990). Les dirigeants ayant un fort pouvoir décisionnel vont aménager leur environnement en choisissant leurs partenaires de façon à faciliter leurs futures négociations.

La notion de réseau peut faire référence à des relations professionnelles, développées avec des collègues de travail, des clients, des fournisseurs ou autres parties prenantes, dans le cadre de cercles patronaux, ou à des relations personnelles (cercles amicaux, formation commune...).

La sphère économique mondiale est fortement marquée par l'existence de réseaux sociaux, formels ou informels, qui permettent à leurs membres de perpétuer leurs pouvoirs ou encore d'accéder à certains privilèges. En France, la Franc-maçonnerie et l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) par exemple, jouent un rôle important dans le tissu social des grands patrons français (Cheikh, 2014). Ils regroupent régulièrement les plus grands patrons français autour de déjeuners ou dîners afin de mobiliser une expertise capable de défendre leurs intérêts.

Les réseaux apparaissent ainsi comme des canaux d'information stratégique. Ils augmentent le prestige et la crédibilité du dirigeant. L'appartenance à de multiples conseils constitue un mécanisme de promotion professionnelle (Zajac, 1988) permettant aux dirigeants de s'enraciner (Pichard-Stamford, 2000).

Les réseaux relationnels sont considérés selon Charreaux (2003) comme un vecteur d'enracinement des dirigeants et donc un facteur de réduction de la performance. Les réseaux facilitent l'acquisition des ressources intangibles par l'entreprise (Ge et al., 2009). L'influence de la formation élitiste des dirigeants sur la performance peut aussi s'expliquer par l'appartenance à

des réseaux. Le passage par une grande école permet aux futurs dirigeants de nouer plus facilement des alliances industrielles, des partenariats. En outre, il favorise l'obtention de nouveaux contacts et la négociation d'accords comme le soulignent Geletkanycz et Hambrick (1997).

En cherchant à se constituer des réseaux relationnels, le dirigeant accroît son capital social dont l'entreprise en bénéficie, soit à travers l'accroissement de la demande (le dirigeant obtient plus facilement des commandes grâce à son réseau relationnel), soit à travers un meilleur climat social et une plus grande productivité du personnel (le dirigeant jouit d'une forte légitimité interne et a une connaissance approfondie de son entreprise et de son système organisationnel), soit encore une meilleure coordination tant interne qu'externe (Pigé, 1998). Selon cet auteur, l'enracinement se définit encore comme « le processus (ou l'état) de constitution de réseaux relationnels (formels ou informels) par lequel le dirigeant arrive à s'affranchir au moins partiellement, de la tutelle de son conseil d'administration et de ses actionnaires ».

En s'attardant sur le seul cas d'Enron, Pluchart (2011) avance qu'il existait au sein de cette entreprise un grand réseau de relation entre la direction de cette entreprise et les banques (Citigroup, JP. Morgan Chase et Merrill Lynch), les cabinets de conseils et d'audit (Arthur Anderson) et d'avocat et l'administration. Ils ont fait l'objet de plaintes collectives de la part des actionnaires minoritaires d'Enron (*class actions*) car, ils étaient directement impliqués dans les montages déconsolidant de cette entreprise.

En définitive, le réseau relationnel du dirigeant apparaît comme une stratégie de plus dont le dirigeant se sert pour manipuler les évaluateurs et accroître sa dépendance. En effet, selon Pichard-Stamford (2000), le réseau relationnel du dirigeant est un atout appréciable tant du point de vue des informations collectées qui vont l'aider à stabiliser l'environnement de la firme, que du point de vue des contacts humains entre firmes.

Par son réseau, le dirigeant a l'occasion de nouer des contrats implicites avec plusieurs partenaires et d'intensifier les barrières à l'entrée de nouveaux concurrents. Grâce aux échanges sociaux passés et présents, et aux canaux d'information limités à un petit nombre d'interlocuteurs de confiance de son réseau, le dirigeant accumule un pouvoir qui lui permet d'agir sur le conseil d'administration et qui lui assure progressivement une plus grande liberté pour développer les stratégies quelquefois malsaines.

#### e) *L'octroi des dons par les dirigeants aux administrateurs*

Les administrateurs sont des représentants des actionnaires ayant pour rôle de veiller à la bonne gestion des fonds investies par ces derniers. Cependant, les législateurs dénoncent un certain laxisme de la part des

administrateurs internes et recommandent la nomination des administrateurs externes ou indépendant qui, atteindront efficacement leur objectif et dont la mission ne saurait être compromise par le dirigeant. Dans la mesure où leurs responsabilités, compétences et décisions font l'objet d'un intérêt grandissant, il apparaît normal que la rémunération des administrateurs émerge en tant qu'enjeu de gouvernance.

Les jetons de présence constituent en principe le seul mode de rémunération des administrateurs. L'Assemblée Générale peut allouer aux administrateurs en rémunération de leur activité et à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle. Les jetons de présence sont destinés à encourager et récompenser l'assiduité des administrateurs aux séances du conseil. Dans la pratique, face à la professionnalisation des fonctions d'administrateur, ils sont perçus comme un dédommagement pour le temps passé.

Au-delà de ces jetons de présence, le dirigeant offre très souvent des dons aux administrateurs pour des raisons qui seront explicitées ci-dessous.

Toutefois, alors que les jetons de présence attribués aux administrateurs ont fait l'objet de nombreux commentaires, études et recommandations, les dons faits par le dirigeant à ces derniers demeurent un sujet relativement méconnu et ce, malgré son importance potentielle. Un tour d'horizon sur la question sera fait dans ce paragraphe. Le « don », est entendu ici comme des cadeaux, des faveurs ou encore des rétributions largement supérieures à celles estimées pour un service effectif ou non.

Le débat au tour de cette notion de « don », n'est pas nouveau. En effet, il remonte aux travaux de Mauss (1950) et de Titmuss (1970), qui dans leurs travaux ne conçoivent pas le don de la même façon. A la suite de ces auteurs, Hann (2006) oppose réciprocité et don désintéressé; Kolm (2006) oppose don réciprocitaire et don altruiste; Davies et al. (2010) distinguent don relationnel et don transactionnel et Frémeaux et Michelson (2011) différencient don échange et don existentiel.

Les auteurs en sociologie des organisations comme Masclef (2013), distinguent le don-échange du

don gratuit. La distinction de ces deux catégories de don correspond à la présence ou l'absence de réciprocité dans le modèle théorique mobilisé. Dans le fonctionnement des entreprises, le don n'est pas une simple fantaisie intellectuelle. Il occupe une place plus importante dans la modélisation des stratégies de l'entreprise. cet article s'intéresse aux dons-échanges. Le don-échange est stratégique pour le dirigeant car, il attend une contrepartie. Ce dernier exerce une influence sur les administrateurs à travers les dons qu'il leur octroie. Le but étant de renforcer son pouvoir de persuasion auprès de ces derniers. Le sentiment de reconnaissance de ces derniers envers les dirigeants est l'une des raisons qui pourrait expliquer les difficultés qu'ont les administrateurs de s'opposer à certains agissements abusifs des dirigeants. De plus, les administrateurs croient retirer plus de bénéfice personnel en comblant les attentes des dirigeants et pas celles des actionnaires, ceux d'autant plus qu'ils sont, dans la plupart de temps, redevables aux dirigeants de leur nomination et du renouvellement de leur mandat. Les administrateurs font ainsi état de « danger de capture » par ces dirigeants véreux (Begné, 2012). Bodolica et Spraggon (2007) avancent en ce sens que, la similarité des profils démographiques entre dirigeants et actionnaires réduit l'objectivité de ces derniers lors de l'évaluation des dirigeants. Ceci dit, le contrôle des actes du dirigeant par les administrateurs peut être amoindri lorsqu'ils ont reçu les dons de la part du dirigeant. D'ailleurs, les méfaits observés dans les grandes entreprises emblématiques ces dernières années montrent bien que le contrôle exercé par les administrateurs est ex-post et généralement quand la situation financière de l'entreprise devient difficile.

Il en résulte en définitive que, de par sa position au sein de l'entreprise, le dirigeant arrive à manipuler le conseil d'administration afin de neutraliser les mécanismes de gouvernance destinés à son contrôle. Le tableau n°2 ci-après présente la synthèse de différentes stratégies de manipulation utilisées par le dirigeant pour renforcer son pouvoir.

Tableau 14: Stratégies de manipulation et leur matérialisation

Stratégie utilisées	Matérialisation	Auteurs de référence
La détention par le dirigeant des compétences managériales spécifiques à l'entreprise	La détention par le dirigeant des compétences spécifiques à l'entreprise rend difficile son remplacement dans la mesure où ces compétences sont non substituables. Ce qui signifie qu'il sera quasi impossible de trouver sur le marché des dirigeants celui qui pourra véritablement substituer sans coût le dirigeant en place. Le risque de perte de telles compétences rend le conseil d'administration vulnérable de façon qu'il ne jouer presque plus son rôle de surveillant.	Castanias et Helfat, 1991; Cheikh, 2014; Laguna et al., 2012
le choix du dirigeant d'investir	le choix du dirigeant d'investir uniquement dans	Shleifer et Vishny, 1989;

uniquement dans les actifs ayant un lien avec son savoir-faire	les actifs ayant un lien avec sa compétence rend le CA dépendant de lui. Ceci se manifeste par la complexité des projets qu'il entreprend. Ces projets engendrent pour l'entreprise des coûts de développement et de contrôle très élevés, en plus d'une rentabilité incertaine au point où les actionnaires sont obligés de maintenir les dirigeants actuels car, leur révocation peut coûter plus cher que la perte engendrée par leur opportunisme.	Cherif, 1999 cité par Affes et Chouabi, 2007
La rétention de l'information par le dirigeant	L'avantage informationnel détenu par le dirigeant est souvent mis à profit pour accroître la dépendance du conseil d'administration et des autres partenaires de l'entreprise à son égard. Ne dit-on pas que l'information est source de pouvoir ?	Williamson, 1994; Cheikh, 2014; Mselmiet Regaieg, 2017, Depoers, 2009; Begné (2012)
Le soutien du dirigeant par son réseau relationnel	Par son réseau, le dirigeant a l'occasion de nouer des contrats implicites avec plusieurs partenaires et d'intensifier les barrières à l'entrée de nouveaux concurrents. Grâce aux échanges sociaux passés et présents, et aux canaux d'informations limités à un petit nombre d'interlocuteurs de confiance de son réseau, le dirigeant accumule un pouvoir qui lui permet d'agir sur le conseil d'administration et qui lui assure progressivement une plus grande liberté pour entreprendre des projets quelquefois improductifs.	Brockmann et al., 2004; Pigé, 1998
L'octroi des dons par les dirigeants aux administrateurs	Le dirigeant exerce une influence sur les administrateurs à travers les dons qu'il leur octroie. Le but étant de renforcer son pouvoir de persuasion auprès de ces derniers. Le sentiment de reconnaissance de ces derniers envers les dirigeants est l'une des raisons qui pourrait expliquer les difficultés qu'ont les administrateurs de s'opposer à certains agissements abusifs des dirigeants.	Bell, 1991; Frémeaux et Noel, 2014

Tout compte fait, il apparaît que pour neutraliser les mécanismes de gouvernance destinés à surveiller le dirigeant, ce dernier développe des stratégies de manipulation à l'égard du conseil d'administration afin d'accroître son pouvoir discrétionnaire.

#### IV. CONCLUSION

La présente étude avait pour ambition de recenser les stratégies déployées par le dirigeant pour neutraliser les mécanismes de gouvernance afin d'accroître son pouvoir discrétionnaire.

A partir d'une recension de la littérature sur la gouvernance d'entreprises, il ressort que le dirigeant, pour arriver à avoir une influence sur la discipline de ses évaluateurs (le conseil d'administration), procède généralement par la dissuasion ou par la manipulation des instances de gouvernance. Il dissuade ses évaluateurs en exploitant les mécanismes internes de contrôle destinés à le surveiller. Plus spécifiquement, il cherche à cumuler les fonctions de direction et de présidence du conseil d'administration ou à participer au capital social de l'entreprise. Il ressort également que quelques moyens d'action permettant au dirigeant de

Source: les auteurs sur la base de la revue de la littérature

manipuler les instances de gouvernance afin d'asseoir son pouvoir. La détention par ce dernier des compétences managériales spécifiques à l'entreprise ou à son secteur d'activité, de son choix d'investir que dans les actifs ayant un lien avec son savoir-faire, de la rétention de certaines informations utiles pour le conseil d'administration, de son appartenance à un réseau relationnel et dans une certaine mesure, de l'offre des dons à certains administrateurs importants.

Si cette étude a le mérite de mettre en évidence les manœuvres utilisées par le dirigeant pour réduire l'efficacité des mécanismes de gouvernance afin d'accroître son pouvoir discrétionnaire, elle a sans doute les limites. Les principales sont celles de n'avoir pas mesuré l'effet de telles actions sur la performance de l'entreprise. Il sera important dans les travaux futurs de mesurer l'impact des stratégies de neutralisation des mécanismes de gouvernance par le dirigeant sur la performance financière de l'entreprise.

#### BIBLIOGRAPHIE

1. Affes H. et Chouabi F. (2007), « La latitude managériale des dirigeants face à l'innovation

- technologique: une analyse empirique sur le marché Tunisien », *Revue Gouvernance*, Vol.4, n°2, pp. 1-16.
2. Akerlof G. (1970), «The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism», *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, n° 3, p. 488-500.
  3. Allemand I. (2008), « Contribution à la théorie de la gouvernance: le marché des dirigeants, mécanismes particulier de gouvernance des entreprises », Thèse de doctorat, Université de Bourgogne, France.
  4. Armstrong M. (2007), *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
  5. Batjargal B. (2001), «Effects of Networks on Entrepreneurial Performance in a Transition Economy: The Case of Russia», In P. Reynolds et al, (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2000, Babson Park, MA, pp.97-110.
  6. Bebchuk, L., Cohen, A. et Ferrell, A. (2009), What Matters in Corporate Governance? *Review of Financial Economics*, n° 22, pp. 783-827.
  7. Becquart Leclercq J. (1979), « Réseau relationnel, pouvoir relationnel », *Revue Française de Science Politique*, n°1, pp. 102-128.
  8. Bégné J. M. (2012), « Relation d'agence et comportements déviants: le cas des entreprises publiques au Cameroun », *Management International* Vol. 16, n° 3, pp. 165-173.
  9. Bell D. (1991), « Modes of Exchange: Gift and Commodity », *Journal of Socio-Economics*, Vol. 20, n°2, pp. 155-168.
  10. Bodolica V. et Spraggon M. (2007), « Vers la construction d'une mesure composite d'indépendance des conseils d'administration » *Revue Gouvernance*, Vol.4, n°2, pp. 1-22.
  11. Booth J.R, Millon C. et Tehranian, H. (2002), « Boards of Directors, Ownership, and Regulation », *Journal of Banking and Finance*, n° 26, pp. 1973-1996.
  12. Boyatzis, R. (2011), "Managerial and Leadership Competencies: A behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence". *The Journal of Business Perspective*, n° 15, pp. 91-10.
  13. Boyatzis, R., (2008), "Competencies in the 21st Century", *Journal of Management Development*, n°25, pp. 5-12.
  14. Brockmann E.N., Hoffman J.J., Dawley D.D. et Fornaciari J. (2004), " The Impact of CEO Duality and prestige on a Bankrupt Organization", *Journal of Managerial Issues*, pp. 178-196.
  15. Castanias R. P. et Helfat C. E. (1992), «Managerial and Windfall Rents in the Market for Corporate Control», *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 18, n°2, pp. 153-184.
  16. Charreaux G. (1997), «Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes», in *Le gouvernement des entreprises, Théorie et faits*, Gérard Charreaux éd., Economica, pp. 17-52.
  17. Charreaux G. (2003), "Les réseaux d'administrateurs et des dirigeants", *Banque et Marchés*, septembre-octobre, n°266, pp. 59-63.
  18. Chatelin C. et Trebucq S. (2003), *Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise: un essai de synthèse*, Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, jeudi 20.
  19. Cheikh, S. B. (2014), « Determinants of CEO Power and Characteristics of Managerial Profile: Implications for Risk-taking in Listed Tunisian Firms », *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 6, n° 6, pp. 140-151.
  20. Cherif M. (1999), «Asymétrie d'information et financement des PME innovantes par le capital-risque », *Revue d'Economie Financière*, n°51, pp.163-178.
  21. Depoers F. (2009), « La rétention d'informations dans les rapports annuels des sociétés cotées: point et mesure », *Revue Sciences de Gestion*, n° 74, p. 67-85.
  22. Djongoué G. (2007), « Fiabilité de l'information comptable et gouvernance d'entreprise: une analyse de l'audit légal dans les entreprises camerounaises », colloque international la gouvernance: quelles pratiques promouvoir pour le développement économique de l'Afrique, Lille, 3 novembre 2007.
  23. Fama E. F. et Jensen M. C. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, Vol 26, n° 2, pp. 301-325.
  24. Fleury A. et Fleury M. (2001), *Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caledoscópico da indústria brasileira*, São Paulo, SP: Atlas.
  25. Fransman M. (1994), «Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm», *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, n° 3, p. 713-757.
  26. Frémeaux S. et Michelson G. (2011), « No Strings Attached: Welcoming the Existential Gift in Business », *Journal of Business Ethics*, n° 99, p.63-75, 2011.
  27. Frémeaux S. et Noel C. (2014), "Le don gratuit et la contagion d'émotions positives. Quelles stratégies pour les dirigeants?", *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management Homme & Entreprise*, Vol. 2, n° 11, pp. 73-91.
  28. Geletkanycz M. A. et Hambrick D. C. (1997), « The External Ties of Top Executive: Implication for Strategic Choice and Performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 654-681.
  29. Gharbi H. (2004), « Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants », 13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS. Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.

30. Godard L. et Schatt A (2005), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français », *Revue française de Gestion*, Vol. 31, n° 158, pp. 69-87.
31. Hann C. (2006), « The Gift and Reciprocity: Perspectives from Economic Anthropology », in S.-C. Kolm and J. Mercier Ythier, *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, 2 Vol., Elsevier/North-Holland.
32. Hirshleifer D. (1993), « Managerial Reputation and Corporate Investment Decisions », *Financial Management*, Vol 22, n°2, pp. 145-160.
33. Huntzinger F. et Moysan-Louazel A. (1997), « Modes d'accès au pouvoir et enracinement des dirigeants de coopérative », Colloque international de l'AGRH, HEC Montréal, pp. 277-288.
34. Jensen M. C. (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems », *Journal of Finance*, Vol 48, n°3, pp. 831-881.
35. Jensen M. C. et Meckling W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n° 4, pp. 305-360.
36. Kang E. et Zardkoobi, A. (2005), « Board Leadership Structure and Firm Performance », *Corporate Governance: an International Review*, Vol. 13, n°6, pp. 785-799.
37. Klemp G. Jr. (1980), *The Assessment of Occupational Competence*, Washington, DC: Report to the National Institute of Education.
38. Kolm S.C. (2006), « Introduction to the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity », in S.-C. Kolm and J. Mercier Ythier, *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, 2 Vol., Elsevier/North-Holland.
39. Laguna M., Wiechetek M. et Talik W. (2012), "The Competencies Of Managers And Their Business Success" *Central European Business Review*, Vol. 1, n° 3, pp. 7-13.
40. Lam T.Y. et Lee S.K. (2008), « CEO Duality and Firm Performance: Evidence From Hong Kong », *Corporate Governance : The International Journal of Business in Society*, Vol. 8, n° 3, pp. 299-316.
41. Mallette P. et Fowler K.L. (1992), "Effects of Board Composition and Stock Ownership on the Adoption of "Poison Pills", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, n° 5, pp. 1010-1035.
42. Markman G.D. (2007), "Entrepreneur's Competencies", in *The Psychology of Entrepreneurship*, eds, Baum J. R., Frese M. and Baron R. A., Mahwah, London: Lawrence Erlbaum Assoc, pp. 67-92.
43. Marsden P.V. et Campbell K.E. (1990), "Recruitment and Selection Processes: The Organization Side of Jobs Searches", in Breiger R. (Ed.), *Social Mobility and Social Structure*, New York, Cambridge University Press.
44. Masclef O. (2013), « Le rôle du don et du gratuit dans l'entreprise: théories et évidences », In *Économies et Sociétés*, Série K. *Économie de l'entreprise*, n°22, Vol.1, pp. 7-31.
45. Mauss M. (1950), « Essai sur le Don - Forme et Raison de l'Echange dans les Sociétés Archaïques », in M. Mauss, *Sociologie et Anthropologie*, PUF, Coll. Quadrige, pp.145-279. [Trad. ang. [1925], *The Gift: Form and Functions of Exchange in Archaic Societies*, NY: Norton.]
46. McClelland, D., (1973), "Testing for Competence Rather than for Intelligence", *American Psychologist*, n°28, pp. 1-14.
47. Mitchelmore S. et Rowley J. (2010), "Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda". *International journal of entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 16, n° 2, pp. 92-111.
48. Moussa S., Rachdi H. et Ammeri A. (2013), « Governance, Managers' Entrenchment and Performance: Evidence in French Firms Listed in SBF 120 », *International Journal of Business and Social Research*, Vol. 3, n° 2, pp. 35-48.
49. Mselmi A. et Regaieg B. (2017), « Managers' Entrenchment, Governance and Bank Performance », *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol. 7, n° 3, pp. 233-246.
50. Nordhaug, O., (1998), "Competence Specificities in Organizations", *International Studies of Management & Organization*, n°28, pp. 8-29.
51. Paquerot M. (1997), « Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structure de contrôle », In *le gouvernement des entreprises*, (Dir.) Charreaux, ed. Economica, pp. 105-138.
52. Pfeffer J. (1982), "Organizations and Organization Theory" Cambridge, Mass Ballinger Pub.
53. Pichard-Stamford J. P. (2000), « Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, n° 4, pp. 143-178.
54. Pigé B. (1998), « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », *Finance- Contrôle - Stratégie*, Vol. 1, n°3, pp. 131-158.
55. Pluchart J.J. (2011), « Le triangle de la fraude d'Enron », pôle de recherche interdisciplinaire en science du management, Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne 12-20.
56. Pochet C. (1998), « Inefficacité des mécanismes de contrôle managérial: le rôle de l'information comptable dans le gouvernement de l'entreprise », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Vol. 4, n° 2, pp. 71-88.
57. Rachdi H. et 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'Economie*, N° 3, 24p.

58. Robertson I., Gibbons P., Baron H., MacIver R. et Nyfield G. (1999), "Understanding Management Performance", *British Journal of Management*, n°10, pp. 5–12.
59. Sellami B. (2010), Gouvernement d'entreprise, investissement dans les activités de recherche et développement et performance, Thèse de Doctorat Université de Toulouse.
60. Shleifer A. et Vishny R. W. (1989), « Management Entrenchment: The Case of Manager Specific Investments », *Journal of Financial Economics*, Vol 25, n°1, pp. 123-139.
61. Shleifer A. et Vishny R.W. (1997), «A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, Vol. 52, n° 2, pp. 737-783.
62. Stiglitz J. et Edlin A. (1995), "Discouraging Rivals: Managerial Rent-seeking and Economic Inefficiencies", *American Economic Review*, Vol. 85, pp. 1301-1312.
63. Talik E., Laguna M., Wawrzenczyk-Kulik M., Talik W., Wiacek G., Vingoe G., Huyghe, P. (2012), « The Astra-Manager Tool: A Method of Measuring Competencies of Micro Firm'S Managers », *Human Resource Management Research*, n°2, pp. 9-14.
64. Titmuss R. (1970), *The Gift Relationship*, Allen&Unwin, London.
65. Van Beirendonck L. (2004), *Ledereencompetent: Handleiding Voor Competentie Management Dat Werkt*. Leuven: Lannoo Campus
66. Walid N. (2007), « Stratégies d'investissement en R&D, structure de gouvernance et performance des entreprises innovantes: Proposition d'un modèle conceptuel » aims XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.
67. Williamson O.E. (1994), « *Les Institutions de l'Economie* », Traduit par Régis Coeurderoy et Emmanuelle Maincent sous la direction de Michel Ghertman, de: *The Economic Institutions of Capitalism* (1985). Inter Editions. Paris.
68. Wirtz P. (2006), « Compétences, conflit et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 9, n°2, pp. 187-221.
69. Wright P.M. et McMahan G.C. (2011), "Exploring Human Capital: Putting 'Human' Back Into Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Journal*, Vol. 21, n° 2, pp. 93–104.
70. Zajac E.J. (1988), "Interlocking Directorates as an Interorganizational Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 428-438.