DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Goldet, Ralph

Thesis

"La combinaison des roles des membres dans les processus du conseil" : une lecture cognitive de la gouvernance au travers de ses dynamiques stratégiques et fonctionnelles

Provided in Cooperation with:
ZBW Open Access

Reference: Goldet, Ralph (2019). "La combinaison des roles des membres dans les processus du conseil" : une lecture cognitive de la gouvernance au travers de ses dynamiques stratégiques et fonctionnelles. Mons.

This Version is available at:
http://hdl.handle.net/11159/3473

Kontakt/Contact
ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: *rights[at]zbw.eu*
https://www.zbw.eu/econis-archiv/

Standard-Nutzungsbedingungen:
Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

https://zbw.eu/econis-archiv/termsofuse

Terms of use:
This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

« LA COMBINAISON DES ROLES DES MEMBRES DANS LES PROCESSUS DU CONSEIL »

Une lecture cognitive de la gouvernance au travers de ses dynamiques stratégiques et fonctionnelles

Thèse de Doctorat en Sciences Economiques et de Gestion

Ralph GOLDET

Directeur de Thèse : Professeur Alain FINET

UMONS

University of Mons - FWEG
Financial Management and Corporate Governance department
17, Place Warocqué
7000 Mons
Belgium

Composition du jury de thèse

Promoteur : Prof. Alain FINET, UMONS
Président : Prof. Marc LABIE, UMONS
Secrétaire : Prof. Anne HELDENBERGH, UMONS
Membres : Prof. Céline CHATELIN-ERTUR, IAE d'Orléans
Prof. Pierre-Yves GOMEZ, EM Lyon

Date de soutenance : 31 mai 2018

Remerciements

Pour faire aboutir ce travail de recherche, qui partait à l'origine d'une volonté naive de partage des savoirs, l'appui et la bienveillance d'Alain Finet, dans son humanité, supérieure encore à sa direction académique, ont été décisifs, notamment pour m'avoir accueilli à l'Université de Mons, après avoir subi quelques infortunes académiques particulières à la Grande Nation d'où je viens.

Si la gouvernance de la Recherche conserve quelques zones de progrès significatives au pays de Molière, puisque nous parlons de rôles et de cour, il n'en demeure pas moins que je tenais à remercier Anne Guérand pour ses précieux conseils méthodologiques et son soutien dans mes moments académiques difficiles, ainsi qu'Aline Conchon qui m'a éclairé de son expérience de doctorante en gouvernance, Laurent Licata pour ses éclairages sur l'identité sociale, et bien évidemment, Carole Monaco, qui est restée mon lien privilégié avec l'Université en me prêtant son aide dans nos rédactions communes.

Je remercie évidemment les membres de mon jury, les professeurs Céline Chatelin-Ertur, Anne Heldenbergh, Marc Labie, Pierre-Yves Gomez et Alain Finet, pour se rendre disponible pour lire et critiquer mon travail afin que je puisse l'affiner encore.

Pour clore le volet académique des remerciements, je pense à François Garçon qui m'a aidé à relativiser l'impact des « académités » et, avant de distinguer la ligne d'arrivée, Eric Le Deley qui a su me donner l'impulsion pour faire aboutir la première version de ce travail, comme ensuite Jean Pralong.

Au-delà de ma qualité d'exilé, voire de réfugié académique, il n'en reste pas moins que je dois une partie du financement de ma thèse au travail accompli avec Danièle Veret, qui m'a permis, tant qu'elle a pu, de garder la tête hors de l'eau pendant ces quelques années.

Pour la construction de mon travail de recherche, je peux, au-delà de l'amitié que je lui porte, à tout le moins remercier Jean Coroller qui m'a ouvert de multiples portes, et permis de rencontrer des personnes hors du commun, notamment Eric Bourdais de Charbonnière qui m'a accordé sa disponibilité et surtout sa confiance, ainsi que Daniel Lebègue à travers sa vision extra-financière de la gouvernance.

Je remercie bien évidemment les membres du Club Gouvernance HEC qui, en me faisant confiance, ont donné une profondeur pratique à mon travail de recherche. Du côté de l'EMLyon, il me reste à dire merci à Mélanie Damon pour son aide, et aux membres actifs du Bureau pour leur implication au sein du Club Gouvernance de l'EMLyon.

Je remercie professionnellement les membres de la CFDT qui, à travers les valeurs que leur organisation défend, ont aidé en partie à la construction de cet ouvrage, ainsi que toutes les

personnes rencontrées dans le cadre du terrain qui m'ont donné de leur temps, précieux et rare, pour me recevoir et répondre à mes questions.
Loin du monde du travail, je tiens à remercier une certaine Eden Luna qui, sans jamais douter de ses capacités et de sa détermination, a vu son papa plonger dans des abîmes de perplexité, parfois inquiète quand, tel un ermite, il s'extrayait en rampant, le dos rompu et le regard éraillé, de sa grotte enfumée de concepts, comme s'était échimée sur Le Livre la séculaire dynastie d'exégètes qui l'avait précédé.
Enfin, je remercie mes amis Didier et Nicole Bourda qui, de leurs terres pures du pays de l'Ours, ont su m'écouter et me rappeler que la poésie et l'art gouverneront toujours ce monde, malgré tout.

Table des matières

AVANT PROPOS 13

I. APPROCHE DE LA PROBLEMATIQUE 15
I.1. INTRODUCTION 15
I.2. REVUE DE LITTERATURE : DU TRAITEMENT DE L'ENJEUX HUMAIN EN GE 16
I.3. EN CONCLUSION 23

II. CONSTRUCTION DE LA QUESTION DE RECHERCHE 25
II.1. CORPUS THEORIQUE APPELE ET PRECISIONS EPISTEMOLOGIQUES 25
a) La création de valeur à travers la GE 25
b) L'ambigüité du concept « cognitif » 26
c) Incidence sur la composition du Conseil 27
d) Précision contingente du champ d'application 28
e) Affinage du concept cognitif en GE 29
f) Des profils et des comportements adaptés 29
g) Les systèmes de gouvernance 30
h) L'apport de Crozier et Friedberg 31
i) La théorie de l'identité sociale dans la GE 33
II.2. MODELE DE RECHERCHE 35
a) Intérêt de la recherche 35
b) Positionnement épistémologique 36
c) Objet de recherche 36
d) Problématique de recherche 37

III. OPERATIONNABILITE DES THEORIES MOBILISEES 41
III.1. APPLICATIF DE LA TIS PAR L'IDENTITE ET LE ROLE APPLIQUES A LA GE 43
III.1.1. OBJECTIFS DU CHAPITRE 43
III.1.2. POURQUOI L'IDENTITE SOCIALE EST-ELLE ADAPTEE A LA RECHERCHE EN GE ? 44
III.1.3. CARACTERISATION DU CONCEPT DE ROLE 45
III.1.3.1. Des premiers éléments de définition jusqu'au concept de role-identity 45
III.1.3.2. Le rôle-statut dans le contexte de gouvernance 49
III.1.3.3. Le système prescrit 50
III.1.3.4. Le rôle-statut dans la représentation institutionnelle de la GE 51
III.1.3.5. Vers une catégorisation des membres du Conseil 55
III.1.3.6. Processus de construction du rôle (interactionniste) 57
a) Adaptation au rôle au sein du Conseil 57

b) Adaptation du rôle par rapport à la partie mandante (hormis les Administrateurs indépendants a priori) 59
c) Le jeu dans l'expression du rôle : la représentation (Goffman) 60
CE QU'IL FAUT RETENIR DU CONCEPT DE ROLE APPLIQUE AU CONSEIL 62
III.1.4. CARACTERISATION DE L'IDENTITE SOCIALE PROFESSIONNELLE LIEE AUX ROLES 63
III.1.4.1. Soi et l'appartenance au Conseil 64
III.1.4.2. Hiérarchisation du role-identity 69
III.1.4.3. Les croyances des membres du Conseil 75
III.1.5. STRATEGIE SOCIALE ET ASPECT DYNAMIQUE DE LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE 77
III.1.5.1. Intégration et preuves d'appartenance 78
III.1.5.2. Différenciation et singularisation 80
III.1.5.3. Le conflit comme nécessité de la transition identitaire 81
III.1.5.4. Processus d'identification et biais de l'intra/intergroupe 82
CE QU'IL FAUT RETENIR DE LA COMBINAISON DES ROLES-IDENTITES 86
III.1.6. CONCLUSION DE L'APPLICATIF DE LA TIS VERS LA GE 87
III.2. LA GOUVERNANCE COGNITIVE DANS LES MISSIONS DU CA 89
III.2.1. OBJECTIF 89
III.2.2. LOGIQUE EPISTEMOLOGIQUE 89
III.2.3. LA GOUVERNANCE COGNITIVISTE APPLIQUEE 90
III.2.3.1. Du disciplinaire au stratégique 90
a) Le cognitif appliqué au contrôle (audit) : la quadrature du cercle ? 91
b) Situer le cognitif et élargir les apports du conseil au Conseil 94
c) Le cœur opérationnel de la dimension cognitive de la GE : l'angle stratégique 100
La difficulté d'opérationnaliser l'enjeu RH 101
Le capital humain sous l'angle des réseaux relationnels 102
L'initiation stratégique au centre 103
RESUME DE LA GE COGNITIVISTE APPLIQUEE DU DISCIPLINAIRE AU STRATEGIQUE 107
III.2.3.2. La dimension fonctionnelle de gouvernance 109
a) Le cognitif dans l'intra-Conseil 109
b) La dynamique de groupe : le concept de cohésion appliqué au Conseil 110
c) Du rôle en situation aux compétences 117
Compétences individuelles 118
Les compétences collectives intra-Conseil 119
Les macro-compétences de l'entreprise 121
Le processus RH au Conseil 122
RESUME DE LA PARTIE FONCTIONNELLE DE LA GE COGNITIVISTE 125

III.3. SYNTHESE DE L'ETAT DE L'ART ET ABOUTISSANTS THEORIQUES 128
III.3.1. CONCLUSION SUR L'OPERATIONNABILITE DES THEORIES MOBILISEES 128
III.3.2. ABOUTISSANTS THEORIQUES (CARTE COGNITIVE) 132
III.3.2.1. Définition du cadre de gouvernance à caractère cognitif 133
III.3.2.2. Chaines des flux cognitifs 135
III.3.2.3. Carte cognitive du Conseil 136

IV. ANALYSE 143
IV.1. INGENIERIE D'ANALYSE 143
IV.1.1. DESIGN DE RECHERCHE 143
a) La combinaison des rôles opérationnalisée 146
b) Itinéraire inductif d'implémentation par catégorie 148
c) Eléments de contexte d'expression cognitive du rôle 150
IV.1.2. METHODOLOGIE EPISTEMOLOGIQUE EN DIRECTION DU TERRAIN 151
a) Construction de la Grille d'analyse : les quatre pôles d'analyse du Conseil 152
1) La représentation du Conseil par le membre et le projet du Conseil 153
1.1. Propre à l'interviewé-e : la raison d'être du Conseil 153
1.2. Autour de l'interviewé-e : le fonctionnement du Conseil 154
2) La dynamique du Conseil : des attentes individuelles aux contributions collectives 154
2.1. Propre à l'interviewé-e : ses attentes par rapport au Conseil 154
2.2. Autour de l'interviewé-e : l'efficacité humaine du Conseil 154
3) La construction des rôles pour construire le mandat 155
3.1. Propre à l'interviewé-e : la continuité de son parcours professionnel 155
3.2. Autour de l'interviewé-e : la construction avec qui et pour qui 155
4) L'efficacité personnelle : stratégie personnelle et efficacité par rapport au collectif 156
4.1. Propre à l'interviewé-e : sa réalisation personnelle à travers ses mandats 156
4.2. Autour de l'interviewé-e : efficacité personnelle avec les PM, le Conseil, l'Exécutif 156
b) Guide d'entretien (générique) 157
IV.1.3. ECHANTILLONNAGE ET CIBLAGE DU TERRAIN : DEUX LOGIQUES 158
IV.1.4. EXPLICITATION DU MODE DE TRAITEMENT DES DONNEES 166
a) Méthodologie de traitement longitidinal des données 166
b) Spécificités de la collecte : la technicité à l'épreuve 168
c) Une logique d'investigation qualitative : données primaires et secondaires 171

IV.2. EMPIRIE 172

IV.2.1. LA DETERMINATION DE LA CATEGORIE DES PC-P(DG) 172

IV.2.1.1. Analyse polaire globalisée 176

1) La représentation du Conseil par le membre et le projet du Conseil 176

a) La jeune entreprise : le noyau d'origine qui configure l'entreprise (Co-PDG6, Co-PDG7 et Co-PDG8) 176

b) L'ouverture de l'ETI : s'entourer et financer le développement (Co-PDG8, PDG9 et PDG10) 178

c) La grande entreprise : le dosage entre soi et l'intérêt de l'entreprise (PCS1, VPCA2, PDG3, PDG4 et PDT5) 180

2) La dynamique du Conseil : des attentes individuelles aux contributions collectives 188

a) La start-up : nourrir et structurer le projet 189

b) L'ETI : des besoins en stratégie et passer un cap 190

c) La Grande entreprise : une dynamique fonction du rôle de PC ou PDG 191

3) La construction des rôles pour construire le mandat 197

a) Créateurs d'entreprise 197

b) Dirigeants d'ETI 198

c) Dirigeants de Grande entreprise 198

4) L'efficacité personnelle : stratégie personnelle et efficacité par rapport au collectif 200

a) Les Dirigeants des Grandes entreprises 200

b) Deuxième population : les créateurs. 207

c) Troisième population : les post-existants 209

IV.2.1.2. Résultats de la synthèse post-polaire de la catégorie des PC-P(DG) 210

a) Caractérisation des traits des populations constituant la catégorie dans le contexte de développement de l'entreprise 210

b) La succession comme indicateur de la dynamique de gouvernance 216

Entrée 216

Sortie 217

c) La dynamique fonctionnelle du Conseil : ce qu'il faut attendre des rôles-identités 219

d) Vers une typologie de Conseils 226

IV.2.2. L'ENTREPRISE EN DEVELOPPEMENT : LA CATEGORIE ISSUE DES FONDS 229

IV.2.2.1. Les processus du développement 229

a) Le pacte d'actionnaires 229

b) L'impact irréversible de l'ouverture du capital et du Conseil 230

IV.2.2.2. Analyse polaire globalisée de la catégorie des représentants de Fonds 231

1) La représentation du Conseil par le membre et le projet du Conseil 233
2) La dynamique du Conseil : des attentes individuelles aux contributions collectives 235
3) La construction des rôles pour construire le mandat 237
4) L'efficacité personnelle : stratégie personnelle et efficacité par rapport au collectif 240
IV.2.2.3. Résultats de la synthèse relative à la catégorie des Fonds 241
a) Caractérisation des représentants de Fonds dans l'opérationnabilité du Conseil 241
b) Prolongement de la caractérisation de notre typologie fonctionnelle de Conseils 244
Les conséquences du Pacte d'actionnaires et de l'ouverture du capital/Conseil 245
Les rôles-identités soumis à l'entrée d'un Fonds 248
Macrocompétences et concordances entre le Fonds et l'entreprise (ETI-PME) 249
IV.2.3. INDEPENDANT DE PLEIN-EXERCICE OU FAUX-NEZ ISSU DE LA THEORIE ? 250
IV.2.3.1. Analyse polaire globalisée de la catégorie de l'Administrateur indépendant 251
1) La représentation du Conseil par le membre et le projet du Conseil 251
2) La dynamique du Conseil : des attentes individuelles aux contributions collectives 253
3) La construction des rôles pour construire le mandat 255
4) L'efficacité personnelle : stratégie personnelle et efficacité par rapport au collectif 258
IV.2.3.2. Résultats de la synthèse relative à la catégorie des Indépendants 260
a) Caractérisation des opérationnalités issues des rôles-identités des Indépendants 260
b) Efficacité cognitive du Conseil à travers la catégorie des Indépendants 263
La faiblesse du cadrage du mandat des Indépendants 264
Incidences sur la caractérisation de notre typologie fonctionnelle de Conseils 266
La représentation de l'intérêt social 269
IV.2.4. INCIDENCE DES ROLES DES MEMBRES EXECUTIFS AU CONSEIL 270
A. CATEGORIE DES MEMBRES EXECUTIFS : LES FINANCIERS (DAF/CFO) 271
IV.2.4.1. Analyse polaire globalisée de la sous-catégorie des DAF 271
1) La représentation du Conseil par le membre et le projet du Conseil 271
2) La dynamique du Conseil : des attentes individuelles aux contributions collectives 272
3) La construction des rôles pour construire le mandat/la fonction 273

4) L'efficacité personnelle : stratégie d'acteur et efficacité par rapport au collectif 275
IV.2.4.2. Résultats relatifs à la sous-catégorie des DAF/CFO 277
a) Caractérisation des opérationnalités issues des rôles-identités des DAF/CFO 277
b) Efficacité cognitive du Conseil à travers la sous-catégorie des DAF/CFO 279
B. CATEGORIE DES MEMBRES EXECUTIFS : LES SECRETAIRES DE CONSEIL (SC) 281
IV.2.4.3. Analyse polaire globalisée de la sous-catégorie des SC 281
IV.2.4.4. Résultats relatifs à la sous-catégorie des SC 281
a) Caractérisation des opérationnalités issues des rôles-identités des SC 281
Une fonction en général sous influence exécutive 283
Précisions sur la zone de partage entre SC et Secrétaire Général 285
Conséquences de l'indéfinition du cadre 286
b) Efficacité cognitive au Conseil à travers la sous-catégorie des SC 287
L'évaluation de Conseil : un processus méthodologiquement et déontologiquement non-professionnel 288
IV.2.4.5. Résultats consolidés de deux sous-catégories exécutives DAF et SC 291
a) Similitudes et différences identitaires entre les deux sous-catégories 291
b) L'incidence de la tenue des rôles des SC/DAF sur la gouvernance cognitive 291
IV.2.5. L'ADMINISTRATEURS SALARIE, REVELATEUR DU CONSEIL COGNITIF 293
IV.2.5.1. Analyse polaire globalisée des 5 AS 298
1) La représentation du Conseil par le membre et le projet du Conseil 298
2) La dynamique du Conseil : des attentes individuelles aux contributions collectives 302
3) La construction des rôles pour construire le mandat 307
4) L'efficacité personnelle : stratégie personnelle et efficacité par rapport au collectif 313
IV.2.5.2. Résultats relatifs à la catégorie des AS 315
a) Caractérisation des opérationnalités issues des rôles-identités des AS 315
La construction du mandat 315
Profils de personnalité Golden/MBTI mesurés de 34 AS 317
Les PM des AS : un positionnement spécifique et complexe 318
b) Efficacité cognitive au Conseil relative à la catégorie des AS 321
L'AS dans son système 321
La complémentarité avec les profils de personnalité de Dirigeants 324

Induction du rôle d'AS à partir de notre proposition typologique de Conseils 325

V. CONCLUSIONS 327

V.1. RESULTATS GLOBAUX 327

V.1.1. Dynamique opérationnelle du Conseil et efficacité du membre 328

V.1.1.1. L'efficacité opérationnelle du Conseil 328

V.1.1.2. L'efficacité personnelle dans une gouvernance à caractère cognitif 335

V.1.2. Au cœur du Conseil : l'autorégulation cognitive 342

V.1.2.1. L'autorégulation du Conseil vers les Parties Mandantes (PM) 342

V.1.2.2. IntraConseil 344

V.1.2.3. Conseil/Exécutif 345

V.2. FOCUS FINAL SUR LES GRANDS ACTEURS DE GOUVERNANCE 346

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 351

LEXIQUE ET ABREVIATIONS 363

NOTA : les Annexes sont regroupées dans un recueil complémentaire.

Mots clés : administrateur, conseil d'administration, gouvernance cognitive, gouvernance comportementale, identité sociale, rôles, stratégie identitaire, système d'actions concret, partie mandante.

AVANT PROPOS

Les études académiques dédiées à ce jour au fonctionnement de la gouvernance d'entreprise démontrent qu'elles traitent du sujet sans nécessairement les aborder d'une manière qui permette de cerner les jeux des acteurs en présence. Le traitement parfois circonspect des personnes, voire des catégories de personnes, qui constituent les instances de gouvernance est extrêmement marginal dans la littérature (Darras et al., 2013). Cela s'explique notamment par la difficulté à accéder pour *le chercheur lambda* à certains lieux de gouvernance. Et pourtant, en dehors d'une orientation scientifique nécessairement approfondie sous les aspects humains ou contextuels, on assiste à l'apparition de lois, de codes, de conseils et de préconisations sur les « bonnes pratiques » du fonctionnement des Conseils d'Administration. Ces préconisations qui se font par des personnes qui n'ont, dans certains cas, en dehors de leurs pratiques quotidiennes, pas de compétence particulière en termes d'analyse scientifique, vont avoir tendance à façonner le paysage de la gouvernance en direction duquel nombre de chercheurs vont alors axer leur étude. Les travaux académiques produits peuvent reprendre en boucle les présupposés édictés par les praticiens de la gouvernance, c'est à dire celles et ceux qui la mettent en œuvre, sans remettre en cause leur fondement épistémologique, s'ils sont énoncés. Parmi les exemples, nous pouvons citer l'importation de codes de gouvernance anglo-saxons acclimatés dans leur pratique par certains Dirigeants de grandes entreprises cotées qui vont produire la généralisation de « bonnes pratiques », elles-mêmes relayées par des institutions se positionnant comme représentatives de la gouvernance en France. Dans cet environnement fermé, l'expression des fondements épistémologiques reste muette. C'est-à-dire que les conséquences politiques des pratiques, la gouvernance étant par définition un lieu d'expression des pouvoirs, sont passées sous silence. On s'apercevra qu'il n'est pas nécessairement dans l'intérêt immédiat de ces personnes de questionner leurs pratiques parce qu'elles sont imbriquées dans une réalité bien spécifique. Cependant, des chercheurs ont commencé à s'interroger sur la pertinence de ces « meilleures pratiques » (Wirtz, 2005) et sur certains aspects comportementaux : contribution sur les biais (Charreaux, 2005), tentative de catégorisation (Gomez, 2015), remise en cause de l'approche véhiculée par les codes et par les études se réclamant du fonctionnement des gouvernances. Toutefois, cet effort d'élargissement ne s'est réalisé que très peu positivement sur les aspects humains des membres constituant le Conseil[1]. On peut avoir le sentiment que la recherche a plutôt

[1] Par Conseil, nous entendons la « communauté » d'individus qui compose le Conseil (les mandataires sociaux et les dirigeants) ainsi que celle qui gravite autour de celui-ci et qui est présente au Conseil (p. ex. : les directeurs généraux du Comité Exécutif, les Comités spécialisés, etc.). Dorénavant, la notion de Conseil impliquera celle de Conseil d'Administration et de Surveillance.

privilégié (au moment du démarrage de notre étude en tous cas) un niveau global de l'étude de la gouvernance suivant une vision économiste.

En fonction de ces limites, notre objectif, à travers la recherche que nous conduisons, est d'essayer d'élargir la lecture du fonctionnement de la gouvernance d'entreprise via ses acteurs considérés en contexte. Notre souhait est qu'elle aide à mieux en comprendre les lignes directrices et les inévitables nuances. L'étude cherche à clarifier la lecture des acteurs et des systèmes. C'est pourquoi elle invite à ouvrir la recherche vers d'autres analyses sur les acteurs de la gouvernance, avec la question du sens donné aux organisations à travers les gouvernances dont elles se dotent.

Notre recherche propose d'entrer dans la gouvernance d'entreprise (dorénavant GE) par les membres (et par suite par les groupes de membres) qui la constituent et non plus uniquement par des aspects normatifs portés par une partie seulement des membres et qui peuvent y trouver un intérêt particulier. Notre première volonté sera d'identifier les acteurs de façon à les caractériser comme membres agissant dans un collectif *élargi* de gouvernance. Une fois ce travail effectué, nous proposons d'étudier le positionnement de ces membres au regard des processus qui s'expriment dans leur contexte de gouvernance. Le fil conducteur, en prenant appui comme nous le faisons sur les aspects humains, est de repérer dans quelle mesure le construit social peut impacter la (bonne) gouvernance d'une entreprise. En fonction de ce fil conducteur, plusieurs étapes devront être suivies.

Dans un premier temps, cette recherche se veut descriptive, pour mieux comprendre les acteurs en présence dans leur milieu spécifique de la pratique de la gouvernance en France. Dans un deuxième temps, nous nous interrogerons sur la dynamique des relations que ces acteurs peuvent entretenir entre eux à travers les processus qui caractérisent le fonctionnement de leur gouvernance.

I. APPROCHE DE LA PROBLEMATIQUE

I.1. INTRODUCTION

Depuis l'apparition en France du premier rapport Vienot de 1995, la littérature académique sur le gouvernement d'entreprise et les Conseils s'est peu à peu étoffée des contributions de chercheurs (essentiellement économistes ou juristes). Après ce rapport s'en sont suivies les publications de lois (NRE en 2001, LSF en 2003, Breton en 2005, l'ANI en 2013…) et de codes de gouvernance d'entreprise (Vienot II en 1999 ; Bouton en 2002, Code Afep/Medef[2] en 2003… jusqu'à la version 2013 avec son Guide d'application en 2014) concernant la mise en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance. En revanche, nous avons constaté le manque de publications scientifiques sur la problématique du fonctionnement du Conseil en tant que tel. Le peu de travaux qui traitent du fonctionnement du Conseil se calent plutôt sur les aspects de *compliance* et de respect des codes que sur la compréhension des interactions entre les membres. Les conclusions généralement admises sont alors d'ordre purement financier (optimisation de la performance de l'entreprise). Les résultats ne traitent donc pas d'indicateurs à vocation plus qualitative comme l'accueil de l'administrateur, l'efficacité des échanges, la dynamique inhérente au Conseil, la qualité de l'évaluation… Nous n'avons donc pas à notre disposition d'étude qui analyserait le fonctionnement global du Conseil à travers des témoignages de données émanant directement du terrain.

Par ailleurs, pour relativiser les bienfaits de la compliance, celle-ci peut être utilisée à contre-emploi pour affermir la position d'un dirigeant (Azoulay-Bismuth, 2007) sans que cela ne soit perceptible de l'extérieur du Conseil. Quelques communications de praticiens (Dangeard, 2011) ou des témoignages de membres actifs de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) émergent pour souligner le décalage entre les bonnes intentions exogènes à l'entreprise à destination le plus souvent des parties prenantes à coloration investisseurs, et la réelle efficacité déployée au sein des instances de gouvernance qui concerne la définition des rôles des instances de gouvernance et leurs modes de régulation. Au niveau académique, les critères observables pour cette mesure seront remis en cause (Boulerne et Sahut, 2010), tout comme la pertinence des codes de gouvernance (Wirtz, 2008). De plus, le fait de réaliser la promotion académique par ces mêmes codes du statut de l'Administrateur indépendant dans l'optique de la défense de l'intérêt de l'actionnaire sans chercher à en rendre intelligible l'enjeu politique referme le débat sur la quantification de la production de richesses par d'autres parties prenantes. D'un point de vue plus général, depuis l'émergence

[2] Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)

de la théorisation de la GE de Berle et Means (1932), le débat bipolaire qui s'instaure entre, d'une part, l'Exécutif, porteur de la pensée managériale qui vise à respecter des critères de normalité au sens institutionnel du terme et, d'autre part, les propriétaires de l'entreprise qui exercent leur influence à travers l'infaillibilité axiomatique des marchés, produit l'évincement des autres protagonistes autour de la table du Conseil. Dans cette logique, il nous a semblé pertinent de réaliser, en amont, un relevé de la littérature « classique » qui consolidera la nécessité d'une approche différenciée au travers de laquelle l'humain sera replacé au sein d'une dynamique élargie.

I.2. REVUE DE LITTERATURE : DU TRAITEMENT DE L'ENJEUX HUMAIN EN GE

Les frontières de la GE ont d'abord été tracées au travers de représentations principalement juridiques et économiques. Ainsi, la bibliométrie proposée par Darras et al. (2013) démontre la prégnance de l'influence économico-financière. L'efficacité du Conseil serait synonyme d'efficacité financière, comme si la floraison des codes amorcée suite au krach boursier de mars 2000 sur le NASDAQ et relayé par le scandale d'Enron devait encore se propager aujourd'hui avec comme mot d'ordre une protection exacerbée des actionnaires présentés comme les victimes possibles de malversations managériales. Quant à l'approche risque, celle-ci a notoirement été développée sur le terrain (Sarbanes Oxley en 2002 puis Bâle I à III) par les tenants de la doxa comptable – les Big Five de l'époque[3] - au service des investisseurs et/ou des actionnaires qui nommaient ces mêmes cabinets d'audit. Ces approches correspondent-elles aux représentations de toutes les parties prenantes ? Si la contribution de Trébucq (2003) nous éclaire sur les aspects idéologiques sous-jacents des théories de la gouvernance, ceux-ci sont absents des études académiques sur le Conseil. Alors que les partis-pris philosophico-politiques sont fondateurs de l'expression théorique des contributions académiques en GE, Trébucq conclut (p. 18) que : « force est de constater que la connaissance de l'histoire des idées et des grands principes philosophiques mobilisés implicitement dans le champ de la gouvernance n'est pas seulement une distraction académique, mais aussi et surtout un vecteur incontournable d'une meilleure compréhension de la gouvernance *hic et nunc* ». C'est pourquoi, de ces contributions, certains enjeux humains, systémiques, environnementaux, organisationnels seront plus ou moins intentionnellement ignorés.

L'extrait suivant (p. 19) de Trébucq montre la prééminence des approches comptables et financières qui influencent l'étude de la GE, avec en 2002 l'explosion des résultats en comptabilité/finance consécutive à la crise rampante du début des années 2000, et la rareté des contributions comportementales :

[3] Deloitte, Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers et Arthur Andersen (disparu en 2002)

Articles / Périodes	Art. utilisant « corporate governance » et « strategy »	Art. utilisant « corporate governance » et « organizational behavior »	Art. utilisant « corporate governance » et « finance »	Art. utilisant « corporate governance » et « accounting »	Art. utilisant « corporate governance »
de 1985 à 1992	de 4 à 9	de 0 à 1	de 0 à 5	de 1 à 10	de 13 à 74
de 1993 à 2001	de 24 à 36	de 12 à 5	de 20 à 66	de 65 à 39	de 325 à 652
2002	54	5	124	214	1297

Extrait de l'annexe 1, Tableau 1, du « Dénombrement des articles se référant à la gouvernance d'entreprise dans la base de données Umi-Proquest », Trébucq (2003)

Dans le cadre de cette partie, nous proposons d'analyser le positionnement de quelques articles de référence qui concerne le fonctionnement du Conseil, son efficacité ou son rôle dans la gouvernance, afin de montrer que les champs de recherche devraient être élargis. Comme nous le voyons ci-après, les contributions de la recherche en GE de cette période ont délaissé les éléments contextuels de l'exercice de la gouvernance. Notre propos n'est pas d'entrer dans le jeu des développements académiques sur les codes et leurs préconisations (par ex. la littérature sur les administrateurs indépendants) car ils ne concernent au final qu'une petite frange de la GE (celle des grandes entreprises). Dans ce mouvement qui a démarré outre-Atlantique et s'est propagé par mimétisme (Wirtz, 2008), la tradition sociétale polarise les rapports de gouvernance (entrepreneurs-dirigeants versus investisseurs-actionnaires). Cet équilibre est différent en Europe où d'autres modèles s'expriment davantage.

Notre logique de cheminement va s'employer dans un premier temps à partir des travaux relativement récents d'inspiration anglo-saxonne qui traitent, sous l'angle de la théorie classique, de la présence au Conseil de certaines catégories de population (les administrateurs indépendants et les dirigeants). Puis, pour nous ramener au contexte spécifique de la pratique de la gouvernance française (Pérez, 2009), nous ferons le lien de l'influence anglo-saxonne vers l'approche de la gouvernance en France. Dans un deuxième temps, afin d'élargir les champs de lecture de la GE, nous étudierons les travaux de la théorie de la gouvernance cognitive au travers de la dimension humaine, sachant qu'ils traduisent une difficulté à s'extraire de la perspective financiaro-actionnariale. L'analyse de ces travaux montrera que les proxys appelés peuvent paraître difficiles à circonscrire.

Afin de ne pas se méprendre sur la lecture de notre dialectique académique, nous précisons que les contributions seront analysées tant pour cerner leurs aspects a priori concluants pour alimenter nos travaux sous l'angle « facteur humain appliqué à la GE », et moins concluants en essayant d'analyser en quoi cela pourrait être porteur d'enseignement pour la recherche. Il ne s'agit pas de critiquer pour déconstruire gratuitement mais bien de nourrir le principe de développement par erreurs et tâtonnements.

Nous commencerons par plusieurs contributions de référence outre-Manche/Atlantique, dont celle de Dahya et McConnel (2003) sur les nominations des administrateurs indépendants et la composition des Conseils. Ce premier article, centré sur l'influence du Rapport Cadbury sur la composition compliante des Conseils (administrateurs indépendants et CEO externes), présente en amont la progression de la mise en place des codes au niveau mondial, ce qui semble être pour les auteurs, une « bonne chose » si on se réfère à l'induction tautologique du marché citée dans le résumé. S'il est vrai qu'il est toujours question à ce moment de l'histoire, pour la gouvernance anglo-saxonne, de réduire l'exposition aux conséquences des scandales de la fin des années 1980, les marchés (investisseurs) font la promotion de codes qui les servent et valident le processus par lequel les entreprises s'y soumettent. Sur le fond, l'article pourrait envisager d'élargir l'analyse de la nomination des administrateurs indépendants (p. 38) : partir du principe que la nomination induit des décisions qui, parce que « différentes », seraient présumément meilleures reste à vérifier. A l'inverse, le fait d'ouvrir le Board aux administrateurs indépendants est peut-être l'élément suffisant à sa posture de remise en cause et être plus performant : l'arrivée d'un public plus jeune, plus formé, peut remettre du *sang neuf* dans les Conseils. Une autre façon d'aborder la nomination des CEO externes serait d'identifier le mécanisme qui incite les indépendants à nommer un CEO externe (l'exogroupe versus l'endogroupe). Par suite, le fait de considérer comme significatif la nomination du CEO comme indicateur pertinent à l'indépendance des Conseils reste selon nous à étayer. L'hypothèse (p. 39) que les actions sont valorisées à l'issue de la déclaration d'indépendance des Boards ou d'un nouveau CEO est un bon signe du marché semble aujourd'hui largement remise en cause. D'ailleurs, si on va jusqu'au bout de la logique de l'article (p. 54), il apparaît que le changement régulier de CEO semble un moyen judicieux pour augmenter le prix des actions… En tous cas, sous un angle plus européen, le niveau de présence des investisseurs institutionnels dans les Conseils ramenée à la totalité des entreprises est particulièrement faible (exemple du cas français, selon les chiffres de Gomez 2015) et, par conséquent, l'article est à prendre avec précaution. Ce que décrit l'article est la montée en puissance des investisseurs et l'asservissement des entreprises en demande de fonds pour leur développement à la rentabilité des fonds investis. Si l'article valorise un certain type de gouvernance financière, l'ouverture au marché peut également gagner à être contenue par l'entreprise. Le tableau 2 (p. 52) affiche en parallèle le taux moyen d'administrateurs indépendants qui augmente sur 10 ans avec le taux de turnover des CEO : au-delà de l'effet de quantification, on peut se dire qu'il est normal que le remplacement des CEO s'effectue dans le temps (on passe de 7 à 11% en 10 ans) et donc de se demander si le rapprochement entre ces deux taux est réellement pertinent. De plus, le prolongement de l'étude (la post-post-mise-en-place des préconisations du Rapport Cadbury) n'instaure-t-il pas un nouvel ordre (la montée en puissance d'une nouvelle population au sein des Conseils) qu'il faudra

à nouveau remettre en question le moment venu (paupérisation, compétences à renouveler, redevabilité aux actionnaires mandants) ?

Autre contribution de référence, l'article de Duchin et al. (2010) pose la question de l'efficacité des administrateurs indépendants en la reliant aux coûts d'acquisition de l'information. Cette contribution, qui traite du sujet central de l'efficacité du Board, oriente celle-ci vers la focale disciplinaire de la gouvernance au service des seuls actionnaires en s'appuyant sur les préconisations du Sarbanes-Oxley Act de 2002 (SOX) et les lois issues des instances de régulation du marché américain. L'article semble faire la promotion des administrateurs indépendants dans la principale perspective de contenir les dérives de l'Exécutif. Il conviendra de relativiser les résultats au regard des différences notables qui existent avec les gouvernances européennes, plus « intégrées socialement » et qui élargit l'arbitrage entre certaines parties prenantes (pour les grandes entreprises, voire les ETI). L'intérêt de l'article repose sur les résultats globaux de la proportion d'administrateurs indépendants, sur la corrélation entre l'augmentation des indépendants et celle du ROA (Return On Assets) pour une certaine frange de l'échantillon mais qui produit l'effet inverse pour une autre frange. Les auteurs rappellent, en citant Jensen (1993), que les indépendants présentent une efficacité limitée au regard de celle des « corporate insiders ». L'article met l'accent sur cette population - l'administrateur indépendant y est défini (p. 197) par la négative, c'est-à-dire ce qu'il ne doit pas être. On peut avoir l'impression qu'une fois les administrateurs indépendants mandatés, ceux-ci n'ont plus rien à faire d'autre que d'être administrateurs. Alors qu'il parait patent que la définition du système d'information utile au Conseil est au cœur de l'expression de sa mission, les auteurs centrent leur étude en aval de la nomination des administrateurs. Cette façon dépersonnalisée au sein des « firmes » de présenter qui décide de la composition du Conseil peut empêcher de traiter précisément l'origine du processus des nominations qui concrétise les rapports de force dans la gouvernance des entreprises. D'autres points restent à préciser : l'effet produit par l'introduction de la SOX qui a favorisé mécaniquement les changements dans les Conseils avec une présence plus importante d'administrateurs indépendants ne semble pas constituer une variable à prendre en considération. Ce qui laisse le plus sur sa faim concerne la précision de la variable « C » du coût d'information qui reste confidentielle si on doit se contenter de « mesures directes financières, corporate, et d'expertise académique » implémentées de la taille des entreprises et des segments [de marché ?] (p. 196) ; la limitation à trois stratégies managériales - « the window-dressing view », « the entrenchement view » et « the optimisation view » (p. 198-199) - à contenir pour éviter que l'actionnaire ne soit spolié. L'article s'oriente vers le défaut de gouvernance et très marginalement vers la collaboration avec le Conseil. Les auteurs obtiennent le modèle (Fig. 2) du paragraphe « Reduced-form model » qui corrèle valeur de la firme et coûts informationnels des administrateurs en considérant que les indépendants auraient « des

intérêts étroitement alignés avec ceux des actionnaires ». L'actualité récente donne de nombreux exemples d'investissement manqués où des (non) prises de décision du Conseil ont été très lourdes de conséquences. Tous ces coûts « invisibles » sont absents du modèle proposé parce que celui-ci est essentiellement positionné sur un axe disciplinaire. Il est statique par rapport au fait que n'est pas intégrée la performance d'opportunité d'investissement des administrateurs. L'étude gagnerait à considérer des entreprises en échec pour déterminer avec plus de précisions les raisons de lourdes difficultés rencontrées. Les auteurs formulent dans leur principale conclusion que les indépendants ont une incidence sur la performance mais que celle-ci dépend de la façon avec laquelle ils auront été informés. Selon nous, il existe une confusion entre la cause et l'effet de la qualité du recrutement, sachant que les auteurs « confessent » qu'ils « n'ont pas identifié le mécanisme par lequel cette variation de performance apparaît ». Parce que l'époque a changé après les crises successives de 2000 puis 2008, la contribution de Duchin et al. démontre l'importance de ne plus réfléchir en termes d'administrateurs indépendants versus internes mais davantage dans un équilibrage pertinent entre les membres du Conseil qui vont contribuer à contrôler et ceux qui vont conseiller l'Exécutif.

Dernier article que nous reprendrons qui s'inscrit dans la même approche méthodologique appliquée à la sphère économique nord-américaine, celui de Finet et Labelle (2004) questionne le modèle de Shleifer et Vishny (1989) relatif aux stratégies d'enracinement des dirigeants. Il s'agirait pour ces derniers de réaliser des investissements matériels ou incorporels plus ou moins irréversibles de façon à ce que leur éviction devienne dispendieuse pour les actionnaires. L'article invoque l'efficacité du processus de gouvernance qui pourvoirait au remplacement de l'équipe dirigeante « lorsque qu'elle ne crée plus de valeur pour les actionnaires ». L'article ne questionne pas la répartition de la richesse générée par l'entreprise et part du principe qu'une gouvernance « efficace » réduirait le risque que les dirigeants-créateurs spolient les investisseurs. La réponse à la question de la répartition des richesses générée par l'entreprise n'est pas posée alors qu'elle demeure d'actualité si on reprend Gomez (2015, p. 15). On pourrait avancer que les instances de gouvernance constituent également un lieu de négociation de répartition des pouvoirs en vue de la répartition des richesses plutôt que de partir du principe que la Gouvernance serait synonyme d'équité. Sur un autre plan, nous ne sommes pas persuadés que l'utilisation du modèle choisi (Shleifer et Vishny) soit des plus pertinentes pour étudier l'enracinement des dirigeants. En reprenant Wirtz (2005) sur la maturité des entreprises et du type de gouvernance correspondant, l'exemple des entreprises du NASDAQ sort, au regard de cet échantillon, du développement des modèles plus classiques. De plus, le modèle de rentabilité des entreprises choisies est sensiblement différent de ceux de secteurs dont la cyclicité serait plus avérée. Les stratégies des fondateurs, légitimes, consistent à garder les mains libres pour développer leur entreprise et envisagent avec

circonspection l'immixtion d'investisseurs institutionnels. A cet égard, les entreprises familiales, largement majoritaires dans le tissu économique, sont particulièrement vigilantes (BPI France, 2016)[4]. Cela pourrait expliquer l'attrait actuel suscité par des financements du type crowdfunding[5] qui préservent l'autonomie des projets d'entreprises. Ainsi les logiques d'acteur de chacun des protagonistes sont éminemment différentes et ne répondent pas toutes à l'intérêt général de l'entreprise. S'il est dans l'intérêt du système de financement des entreprises que les investisseurs ne soient pas floués, le fait d'attribuer une intention d'enracinement aux entrepreneurs d'entreprise naissante dans une perspective de gains immédiats reste à envisager avec retenue.

Pour nous recentrer sur la tradition latine de la littérature en matière de gouvernance, l'article intitulé « Caractéristiques et fonctionnement des Conseils d'Administration français » de Godart et Schatt (2005) propose un état des lieux des variables des codes de bonnes conduites et conclut à une évolution de nature satisfaisante. Toutefois, les indicateurs invoqués et présentés comme suffisants concernent la taille du Conseil, le cadencement et le taux d'assiduité des réunions alors que les critères qui structurent le fonctionnement tels que la construction et la mise en œuvre des ordres du jour (ODJ), l'animation des réunions, les compétences du Président en la matière, le niveau de participation réelle des administrateurs font défaut. Il semblerait que la perspective actionnariale de l'article exonère les auteurs de se poser des questions sur le fonctionnement du Conseil.

L'étude de Souid et Stepniewski (2010) intitulée « Rôle du Conseil d'Administration et gestion des résultats » approfondit les compétences liées au contrôle du Conseil sur l'Exécutif. Les auteurs prouvent que le Conseil contrôlant amoindrit « la gestion des résultats »[6] et que l'indépendance du Conseil et la présence de Comité d'audit limitent le comportement opportuniste. L'article est clairement fléché vers l'analyse de la fonction de contrôle en se faisant l'épargne d'axes directionnels orientés vers une pluralité de missions du Conseil.

Par ailleurs, l'article de Boulerne et Sahut (2010) sur les sources d'inefficacité des mécanismes de GE oriente le débat vers l'aspect « box-ticking »[7] qui exonérerait de valoriser ces mécanismes pour ce qu'ils sont réellement. Si le propos est toujours orienté « valeur actionnariale », il explore toutefois des aspects à vocation plus transdisciplinaire. Les auteurs évoquent les principes de séparation des pouvoirs sans aborder le fonctionnement et l'évaluation des Conseils. Toutefois, l'article en envisageant l'indépendance du Conseil, sa

[4] BPI France : Banque Publique d'Investissement France
[5] Financement participatif des entreprises
[6] Comprendre : la manipulation des chiffres
[7] Ne plus se contenter de cocher les cases et donner une importance réelle au processus

taille, la séparation des rôles P-DG et la rémunération incitative, souligne le côté aléatoire de la mesure de la performance.

Ces contributions montrent les limites des approches quantitatives appliquées à la GE. Dans leurs réactions motivées par des scandales et des crises, elles peinent à rendre compte des apports de l'actif humain relatif au Conseil.

Pour compléter le panorama de cette revue de littérature, il nous parait important de revenir sur le travail de Compernolle (2011) qui a pour objet de traiter un des aspects en vogue après le raidissement néoclassique occasionné par le krach de 2008[8], redynamisant ainsi, à travers son Comité d'Audit, la composante « contrôle » du mandat du Conseil. Ce travail élargit la grille de lecture à des aspects plus relationnels en interrogeant directement les personnes et analyse les « interactions » des trois protagonistes gravitant autour de la table du Comité d'Audit (le Comité d'Audit, le CAC, l'Audit Interne). Les mécanismes des réunions sont ainsi rigoureusement décomposés, a posteriori. Toutefois, on peut avoir un sentiment d'incomplétude, parce que l'environnement académique cité en référence est essentiellement issu de la sphère financière et comptable. Seront toutefois cités Turner (1987) pour les interactions (p. 425), Goffman (1973) ou Crozier et Friedberg (1977) sans aller sur le terrain de l'identité sociale avec des quasi-contresens en évoquant des « interactions théâtrales » (p. 254) alors qu'elles font partie du quotidien ou le « risque de rôle » (p. 369), l'utilisation du terme « coulisses » qui peut être impropre (ex. p. 341), la « réflexivité » (p. 450), sans identifier les stratégies d'acteurs, ce qui contextualiserait beaucoup plus les propos de chacun. S'arrêter au courant interactionniste de Mead (1934), toujours référencé dans la traduction de 2006 peut paraître discutable. La notion de « confort » (p. 123), « au cœur du fonctionnement et de l'efficacité des comités d'audit » selon Spira (2002), aurait pu a contrario n'être prise que comme un des éléments de représentation selon Goffman. Si le processus d'élaboration de la confiance est effectivement analysé, celui de la négociation autour de la mise en place d'un cadre de travail partagé peut être davantage explicité car fondateur des interactions à venir. De même, on peut regretter d'aller sur le terrain des compétences quand on parle d'efficacité sans mobiliser les compétences relationnelles et collectives, et en se cantonnant à la seule composante liée à la technicité (p. 37). Être rassuré, cérémoniel ou compliant (p. 130 et suivantes), maintenir le consensus ne sont pas nécessairement des gages d'efficacité effective. En ne prenant pas de distance avec l'angle de vue des sachants, en l'occurrence les auditeurs des Big Four (CAC)[9] qui ont un intérêt à mettre en scène leur pouvoir technique, on peut avoir la sensation que l'auteure a manqué d'indépendance. L'étude qui insiste sur le « danger » de perdre la face fait peut-être plus le focus sur l'effet que sur la cause. La

[8] L'étude s'amorçait peu avant le krach pour se poursuivre bien après.
[9] CAC : Commissaires aux Comptes

capacité à imposer son jeu aux autres n'est-il pas une clé majeure d'analyse des interactions au sein des comités d'audit ? Alors que l'étude se réfère essentiellement aux entreprises du CAC (avec son « effet gulliver »[10]), le rappel aux codes de gouvernance (p. 36), de l'importance de l'indépendance (p. 36) comme qualité première de l'administrateur, inscrit le travail dans une vision classique où la posture de contrôle a posteriori du Comité d'Audit néglige le pan de la gouvernance plus stratégique.

I.3. EN CONCLUSION

Les études académiques ont éprouvé des difficultés à s'exonérer de l'ancrage patronal imprégnant les socles de référence en matière de gouvernance. Au-delà du prescrit formel et très quantifié, se pose clairement la question de l'appréhension et de la compréhension d'un CA au travers de la mission dynamique qui transcende son cadre régalien.

Les modèles quantitatifs ne prennent pas appui sur l'étude des comportements, notamment pour les petits groupes. Cet aspect de la recherche nécessite de redéfinir les paradigmes mobilisables si on veut travailler sur la dimension humaine (Pettigrew, 1992). Il convient cependant de noter que ces études ont été réalisées en utilisant des référents communément acceptés à l'époque, sans que nécessairement cela les valide. Il s'agissait de points d'implémentation pour lesquels l'état de l'art orienté vers les aspects qualitatifs était relativement réduit.

Nous proposons une démarche qui évite de faire appel à une compliance dogmatique de la GE au sens où plusieurs travaux de recherches mobilisent ses préceptes sans les remettre nécessairement en cause. En effet, une recherche idiosyncratique de l'organisation et du fonctionnement de la gouvernance par définition doit s'attacher à spécifier les contextes, les rôles et les personnes en présence.

Pour cette spécification, nous proposons une lecture qualitative de la gouvernance, au travers du Conseil d'administration. Nous reprendrons la définition de la GE de Charreaux (1996, qu'il revalide dans sa contribution de 2011), à savoir : « le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». La définition de Charreaux ne se concentre que sur le Dirigeant. Peut-être, parce qu'elle demeure matinée par la théorie classique qui réduit la gouvernance à la régulation bipolaire du couple agent-principal et exclut d'autres protagonistes. Constatant le centrage des études sur ce couple, il peut être envisagé d'élargir le périmètre des études, occasionnant l'élargissement des mécanismes étudiés.

[10] « L'effet Gulliver », c'est-à-dire l'écrasement de la diversité des entreprises, notamment des petites et moyennes, par les « géantes », voir http://fr.wikipedia.org/wiki/Effet_Gulliver

II. CONSTRUCTION DE LA QUESTION DE RECHERCHE

II.1. CORPUS THEORIQUE APPELE ET PRECISIONS EPISTEMOLOGIQUES

a) La création de valeur à travers la GE

La logique déployée dans la contribution fondatrice de Charreaux (1996), dont nous nous inspirons comme point de départ de notre construction théorique, s'exprime à travers la recherche d'une efficience financière sans appeler le projet social d'entreprise. Malgré l'évolution du point de vue relatif aux missions du Conseil, le discours s'établit sur l'entreprise cotée, sans prendre en considération les phases antérieures de sa création. On peut en effet imaginer que le projet d'entreprise a influencé la création de sa gouvernance, avant sa mise sous influence financière.

Charreaux (2011) délimite une fonction cognitive pour la gouvernance qui influencerait la capacité de l'entreprise dans le but « d'apprendre et de créer de la connaissance ». Cet angle cognitif enrichit la vision du processus de création de valeur dans la mesure où il accorde « une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement ». Ainsi, l'auteur envisage un système de gouvernance qui « oriente le jeu managérial, contribue également à influencer la création de valeur dans ses dimensions cognitives ».

Dans la perspective actionnariale, Charreaux (2011) avance que « les différents stades de développement appellent donc différents types de compétences de la part des actionnaires soucieux d'optimiser la création de valeur. Notamment, leur utilisation des mécanismes de gouvernance à travers lesquels ils peuvent influencer le comportement des dirigeants dépendra de leurs compétences spécifiques. Tantôt la gouvernance peut servir de levier à la résolution des conflits cognitifs en vue de la création d'opportunités nouvelles, voire d'interface pour l'injection de capacités organisationnelles et managériales, tantôt elle sert de mécanisme de surveillance pour assurer l'exploitation optimale d'un ensemble d'opportunités connues ».

Dans cette démarche, aussi bien Wirtz (2005) que Charreaux (2011) vont chercher à combiner une gouvernance aux dimensions « complémentaires et imbriquées » : l'une disciplinaire qui intéresse au premier chef les actionnaires, et l'autre innovatrice au sens large, vers l'entreprise. Pour les deux auteurs, la ligne de mire reste cependant essentiellement dirigée vers le seul dirigeant.

b) L'ambigüité du concept « cognitif »

L'enjeu du projet d'entreprise pour l'entreprise, qui n'est pas le même que celui de ses financeurs, réside dans la capacité à mettre en œuvre des compétences spécifiques propres à l'identité de l'entreprise (p. 10) en correspondance avec la stratégie de celle-ci. Kogut et Zander (1992) et leurs suivants mettent en avant le rôle central des connaissances, capacités et compétences vis-à-vis de l'innovation. Le lien avec la GE telle que présenté par Charreaux ne semble pas aller directement de soi puisqu'il peut faire apparaître un conflit d'intérêt entre des actionnaires, qui a une incidence directe sur la pérennité de l'entreprise, tout en gardant un œil sur la rentabilité de leurs capitaux investis. Charreaux cherche à introduire une dimension cognitive facilitatrice, portée par le vecteur de l'innovation (p. 4), dans les prérogatives du Conseil. Pour ce faire, il utilise l'argument de la création de valeur. Ainsi, le raisonnement demeure plus économique que social : la création de valeur serait à traiter par un Conseil composé de façon à représenter les intérêts des financeurs-actionnaires. La préservation de la forme actionnariale classique sous-tend un Conseil porteur de deux logiques différenciées.

Wirtz (2005) déplace le champ d'étude cognitif proposé par Charreaux (1996) vers le moment charnière du capital-risqueur vers la start-up. Le fait cognitif s'exprimerait des investisseurs vers l'entreprise et réciproquement (p. 16) qui réduit son approche à des coûts économiques sélectifs, comme par exemple ceux de mentoring. Wirtz, dans son approche cognitive longitudinale, souligne l'hétérogénéité des investisseurs en termes compétenciels et d'apports en valeur ajoutée, l'apport des compétences étant présenté comme supérieur à celui du capital (p. 13). C'est pourquoi la compréhension du business model sera différenciée, d'autant plus que l'actionnariat se diluera/s'éloignera du management de l'entreprise. La conclusion de la partie 1. de Wirtz (p. 19) tend à montrer la pertinence de la correspondance des compétences du Conseil suivant le contexte, ou moment cognitif, que traverse l'entreprise, entre disciplinaire et stratégique. De cette façon, Wirtz oriente son propos sur la résolution de « conflit cognitif » en ce qui concerne l'enjeu stratégique, qui nécessite le débat et sur la surveillance pour exploiter les opportunités stratégiques préemptées, à travers le Conseil.

Si Charreaux (2011) appelle l'emploi de schémas cognitifs au Conseil pour déployer la mission stratégique, il associe le Conseil au processus de partage des gains issus de la création de valeur et donc à une possible médiation entre les parties prenantes. En effet, Charreaux (p. 9) pointe le rôle clé des compétences du capital humain dans la formation de la rente organisationnelle. En évoquant la vulnérabilité de ce capital du fait des actions des managers et des actionnaires, il penche pour un « système de gouvernance » préservant le capital humain. Toutefois cette préservation peut ne pas être une priorité. En effet, on peut imaginer une entreprise tenue par un investisseur institutionnel, cognitivement stratège

pour son seul profit. L'argument du partage et donc de la concertation entre les parties prenantes semble, selon le cycle de l'entreprise, pouvoir être dissociée de l'argument cognitif et ne semble pas revêtir de caractère de nécessité.

A contrario, une dimension cognitive au Conseil semble nécessaire si on veut aller dans le sens de Charreaux qui conforte les missions disciplinaires et stratégiques. En ne dissociant pas au Conseil, les prérogatives financières de surveillance de celles de l'investissement stratégique, rien n'empêche de penser qu'il puisse exister un pont qui autorise une attribution cognitive sur ces deux niveaux. Si l'un est normatif et induit la conformité et l'autre spécifique et invite au débat, on peut identifier des processus cognitifs pour chacun. Nous proposons de considérer le vecteur cognitif de la même manière que les Conseils le pratiquent pour le vecteur financier, c'est-à-dire comme exprimant des compétences nécessaires à l'accomplissement des deux missions identifiées. En développant le raisonnement prenant l'aspect cognitif comme un outil de gestion du savoir au service des deux missions, nous proposons la modélisation en Tableau 1 :

Tableau 1 : Répartition de la contribution cognitive suivant les missions du Conseil dans la continuité de Wirtz (2005) et Charreaux (2011)

Enjeux de gouvernance	Mesure	Contributions cognitives	
Mission disciplinaire reposant sur la maitrise de la surveillance	Ex post	Savoirs d'audit, financier et extrafinancier	Régulation entre politique d'investissement et politique de dividendes
Mission stratégique (entreprise innovante) et en particulier par rapport à la valorisation des savoirs internes	Ex ante	Savoir stratégique de définition, positionnement et mise en œuvre	

On constate que d'autres contributions apparaissent, une fois posée cette répartition de la lecture cognitive de la GE, notamment la régulation qui opère entre l'investissement et la distribution du résultat. Cela signifie que d'autres contributions cognitives pourraient élargir la palette des savoirs nécessaires au fonctionnement du Conseil.

c) Incidence sur la composition du Conseil

Cette perspective nous éloigne de la simple lecture réglementaire de la gouvernance en dépassant le postulat de surveillance. Dans ce découplage, il peut apparaître une interdépendance entre le Conseil et la Direction. C'est ainsi également qu'il sera possible de mettre d'aligner la composition du Conseil avec les orientations stratégiques de l'entreprise. Cela implique aussi de justifier la pratique de gouvernance qui correspond à telle organisation puis la définition des rôles des membres qui sont supposés l'animer. Ramené au Conseil, quelle est sa fonction vis-à-vis de la Direction et comment fait-il pour servir l'organisation et sa partie prenante mandante ? Cela induit un questionnement sur les processus, ou « mécanismes » pour reprendre Charreaux, qui alimentent la GE.

Dans sa contribution de 2011, Charreaux précise que « les notions d'apprentissage, de compétence et d'innovation deviennent centrales pour comprendre le processus de création de valeur », et livre, dans un tableau, « Synthèse des grilles théoriques de la gouvernance », produit en Annexe A, les différenciations qui existent entre les systèmes de gouvernance (p. 22). En nous centrant sur la colonne « cognitive » transposée aux missions du Conseil, nous envisageons d'élargir la seule relation dirigeant-investisseur dans le but d'identifier les motivations et les comportements des autres parties prenantes. Le propos théorique que nous envisageons est centré sur le collectif d'individus ainsi que sur les aspects stratégiques spécifiques de l'entreprise qui échoient au Conseil. Ce qui était limité par la vision contractuelle (Charreaux, 2000, p. 10), permet à présent de traiter les stratégies des acteurs évoquées par Trébucq (2003). C'est pourquoi le Conseil semble central dans l'expression fonctionnelle de la gouvernance, comme l'utilisent plusieurs contributeurs dont Charreaux (2000), Donaldson (1990). La création de valeur passe par la valorisation du « capital humain », dans l'entreprise comme au sein du Conseil d'Administration. La perspective cognitiviste permet d'ouvrir le champ des problématiques humaines du fonctionnement du CA en gardant à l'esprit la possibilité d'être complété. En effet, si dans son tableau Charreaux (2011) intègre une gouvernance comportementale axée sur les biais dans le processus de prise de décision, bien d'autres aspects semblent pouvoir être exprimés autrement que négativement : l'expression comportementale des valeurs, la qualité d'écoute issue de la connaissance de soi et des techniques de communication, le champ des compétences individuelles et collectives…

d) Précision contingente du champ d'application

Pour baliser notre champ théorique, nous nous appuyons sur la contribution de Wirtz (2005) qui propose un équilibrage entre aspects disciplinaires et stratégiques au regard de la maturité de l'entreprise suivant leur intensité variable conditionnée par son business model. Pour l'entreprise évoluant dans un environnement technologique innovant, la création de valeur est surtout « tributaire d'un ensemble de connaissances tacites et de compétences spécifiques ». Ainsi la qualité relationnelle entre le bailleur de fonds et l'entreprise revêt un rôle crucial ou à l'inverse dans la difficulté de dialogue générée par des bailleurs de fonds non-initiés à la technologie et que Charreaux (2002b) caractérisera de « variable de coût cognitif » due à l'incompréhension mutuelle. Dans cette logique, d'autres coûts cognitifs seraient peut-être à considérer en tant que « créations noires » de valeur comme par exemple la destruction de valeur en capital humain issues des fusions/acquisitions. Pour compléter les développements sur l'équilibrage propre à la maturité de l'entreprise, la typologie des connaissances tacites versus codifiées d'Aoki (2001), Wirtz (2005) identifie trois âges particuliers de la vie d'entreprise : start-up avec apprentissage réciproque capital-risqueur, puis codification avec coût cognitif avec les premiers bailleurs de fonds et

ouverture du capital avec facteurs disciplinaires/coûts d'agence dans l'exercice de la gouvernance. Cette **structuration par les âges de l'entreprise** nous semble pertinente à prendre en compte pour le choix d'un terrain de recherche qui s'organise suivant la compréhension du système de gouvernance.

e) Affinage du concept cognitif en GE

Wirtz s'interroge sur les « opportunités de création de valeur inédites » au travers de leur gouvernance. Nous interrogerons sur le rôle des Administrateurs salariés qui pourrait devenir central dans « la révélation » de la valeur cognitive de l'entreprise ou dans le relayage de cette création de valeur entre l'entreprise et le CA. Wirtz distingue plusieurs moments cognitifs : le « mentoring » du dirigeant qui doit adapter ses structures cognitives à celles de ses parties-prenantes et la « conviction » pour convaincre ses parties-prenantes à investir. Dans cette continuité, nous aurions tendance à ajouter un moment supplémentaire : celui de l'adaptation en cas d'opportunité de création de valeur suffisamment stratégique où il faudrait logiquement modifier la composition du Conseil. Wirtz pointe le rôle de l'actionnaire qui mentore la capacité managériale du dirigeant, dont la possibilité d'instaurer un débat sur l'intérêt de la stratégie à poursuivre. De même, en mettant le doigt sur l'identité et les compétences particulières des capital-risqueurs, Kogut et Zander (1992) soulignent que la « combinaison de l'expertise fonctionnelle de l'équipe dirigeante avec celle de l'investisseur est possible grâce au développement d'un langage commun et d'un certain nombre de principes de coordination ». Et Wirtz (p. 12, 2005) de conclure : « **L'identité des acteurs associés au processus de création de valeur ainsi que les principes qui régissent la combinaison de leurs contributions revêtent alors une importance cruciale** ». L'aspect identitaire nous semble constituer le point central que nous chercherons à éprouver pour enrichir l'approche cognitive. Cependant, ne sont prises en considération que les relations directes entre les parties-prenantes d'investissement, « l'actionnariat », et la direction de l'entreprise. Elles seront à relativiser dans la mesure où le Conseil inclut d'autres parties prenantes qu'il ne s'agit pas de marginaliser. Cela signifie que dans notre approche de la gouvernance à caractère cognitif, il y aura lieu de prendre également en compte **les aspects cognitifs intra-conseils**.

f) Des profils et des comportements adaptés

Dans leur contribution, Wirtz, Paulus et Charlier (2011) définissent plus précisément les différences entre le stratégique qu'ils associent au « cognitif » et le disciplinaire : le premier est axé sur la connaissance avec débat à la clef alors que le second se nourrit d'informations. Le débat cognitif est fécond en adaptations stratégiques dynamiques. En citant Forbes et Milliken (1999), les auteurs concluent que la création de valeur cognitive est tributaire d'un équilibre entre le maintien d'une hétérogénéité cognitive favorisant une pluralité d'expression et l'intégration suffisante du groupe décisionnel. La prise en compte de ces

aspects amène à étudier le comportement des acteurs et ouvre le champ disciplinaire de l'Organizational Behaviour (OB).

Ces développements montrent l'importance de la composition du Conseil du point de vue de ses missions, notamment en ce qui concerne la création de valeur suivant la maturité de l'entreprise. Dans une perspective de gouvernance de nature dynamique, la capacité de préserver la dimension entrepreneuriale de l'entreprise peut sembler décisive comme le promeut Wirtz (2005, p. 28). Cette logique de dynamique nécessite la capacité d'évaluer les compétences là où elles sont visibles, et leur gestion, à savoir au Conseil. A un autre niveau, la juxtaposition de l'objectif particulier des différents membres qui animent la gouvernance d'une organisation rend la publication de leurs compétences beaucoup plus complexe, voire confidentielle.

Une recherche sur le cognitif ramené au Conseil devra envisager la quantification des compétences. Ainsi, les processus relatifs à l'identification des compétences s'expriment du recrutement des administrateurs jusqu'à leur remplacement en passant par la composition du Conseil et l'alignement stratégique des compétences avec celles de l'organisation.

Pour cette raison, il nous semble pertinent d'inscrire dans notre recherche des éléments complémentaires à ceux traités par Charreaux puis Wirtz, déjà cités, c'est-à-dire les biais de prise de décision, les aspects cognitifs d'incompréhension mutuelle, de mentoring, de conviction, pour y adjoindre des aspects davantage centrés sur la définition du mandat du Conseil, sur les relations intra-Conseil et extra-Conseil, sur les missions et compétences, ainsi que sur les processus qui concourent à faire vivre la gouvernance.

g) Les systèmes de gouvernance

Ces processus s'expriment (Charreaux, 1996, 2011) à travers des systèmes de gouvernance définis (2011, p. 12) comme étant « l'ensemble des mécanismes (organisationnels ou institutionnels) qui gouverne les décisions des dirigeants et détermine leur latitude ». Cette définition est relativement restrictive en se focalisant sur une seule catégorie d'acteurs. L'auteur (p. 14) précise que « le cas particulier du Conseil d'administration permet d'illustrer la diversité des explications associées aux différentes théories de la gouvernance » dans un contexte de missions au Conseil qui ne sont pas que disciplinaires. Wirtz (2005, p. 13), qui reprend la définition de Charreaux, désigne le Conseil comme pivot dans la relation entre l'entrepreneur et le bailleur de fonds. Pour réaliser l'étude du système de gouvernance qui permettra de comprendre le mécanisme du Conseil, nous proposons de considérer tous les acteurs du Conseil parce que la base conceptuelle de Charreaux relative aux « acteurs des coalitions », semble sommaire et peut être envisagée de manière plus nuancée. Si la matrice d'analyse proposée permet de caractériser des mécanismes, tels le Conseil d'administration, il reste que les variables d'intentionnalité et

de spontanéité reposent respectivement sur une classification plutôt réglementaire et des contraintes externes à l'entreprise. Il s'avère que les mécanismes ainsi caractérisés ne permettent pas la compréhension du fonctionnement interne des Conseils *d'administration.*

h) L'apport de Crozier et Friedberg

Nous tirons de la théorie des organisations les développements de Crozier et Friedberg (1977) sur la compréhension de la vie des organisations, en constatant que les relations de pouvoir exprimées par les acteurs dans leur système sont exemptes de relation de subordination. Nous proposons de nous appuyer sur une méthode d'analyse qui explique la réalité sociale du fonctionnement des organisations à partir des stratégies d'acteur, en analysant les organisations comme des systèmes d'action mis en évidence par des relations de pouvoir. Nous pourrons utiliser les applications pratiques de Crozier et Friedberg telles que les grilles d'analyse stratégiques nourries de l'identification des zones d'incertitudes (Tableau 2) et des stratégies d'acteur de tous les membres composant le Conseil.

Tableau 2 : Grille des relations de pouvoir d'après Francfort et al. (1995) avec un exemple

Sources d'incertitudes (Conseil-Comité)	Intensité (type)	Sources / contrôle du pouvoir (qui)	Acteurs en dépendance (qui)
Ex. : Nomination du Président	Très forte	Droits de vote au Conseil	Président et les membres du Conseil nommés par lui

En effet, l'approche crozierienne s'impose à notre étude au sens où l'organisation de la gouvernance est plus que rarement structurée et que les pratiques informelles y sont nécessaires. La GE est un terrain d'expression de la marge de liberté de l'acteur et de rapports de pouvoir qui vont se répercuter sur l'ensemble de l'entreprise. Il pourra être judicieux de s'inspirer de la classification des quatre sources de pouvoir (p. 83 à 90) et des groupes (p. 51 à 53) dans l'utilisation des opportunités des groupes d'acteurs : celles découlant de la compétence de spécialisation fonctionnelle, des relations entre l'organisation et ses environnements, de la maîtrise de la communication et des informations, et de l'existence de règles organisationnelles générales.

Comme le soulignent les auteurs (p. 92), les conflits d'intérêts, les incohérences, les pesanteurs structurelles, ne sont pas des dysfonctionnements mais bien les pendants nécessaires au maintien de l'organisation pour obtenir des membres leurs engagements. Les rationalités limitées et les stratégies d'acteurs correspondantes prennent tout leur sens dans la mise en place de l'équilibre organisationnel en complément de la prise en compte des activités liées à l'atteinte de résultats objectivés par l'organisation. Il est possible de lire « le dévoiement » des processus de gouvernance comme révélateur d'une dynamique plus large (ex. : la faible efficacité des évaluations du Conseil, la mise en œuvre de pré-Conseil en cabinet restreint, etc.). **L'approfondissement des comportements adaptatifs des acteurs de**

gouvernance en direction des processus de gouvernance constituera un axe de notre recherche après celui spécifiquement centré sur les acteurs. A cet égard, parce que les pratiques de gouvernance s'exprimeraient suivant les pays (Pérez, 2009) et que nous avons un accès facilité au terrain français, les pratiques découplées des codes de compliance pourront être entendues.

Crozier et Friedberg (1977) donnent à comprendre l'acteur dans une acception sociale. Cela contrarie cependant la prise en compte de l'identité personnelle (Moya, 1999) et sa prévalence par rapport aux comportements de l'acteur. La construction identitaire de Turner (1985) et donc du rôle qui exprime l'identité ne peut se faire que dans l'interaction avec le système. En réduisant le rôle à son aspect normatif, Crozier et Friedberg (p. 98) optent pour un « rôle organisationnel », sans se préoccuper de la dynamique du rôle. Turner et ses suivants amènent à valoriser les mutations identitaires et donc des rôles, dont le monologue interne qui préfigure à leur construction. Notre étude s'efforcera de renforcer le lien entre les développements de Crozier et Friedberg à l'aune des apports de l'identité sociale.

C'est pourquoi nous faisons la promotion de la prise en compte du jeu de l'acteur. En effet, la focalisation sur la seule « relation de pouvoir », qui façonne le système à travers une relation de contrôle, limite de notre point de vue la compréhension des enjeux au sens de « ce qui se joue ». De plus, elle oriente la recherche sur le rapport de force sans ouvrir l'organisation vers des aspects façonnant la vie collective, notamment en petits groupes : convergence des profils de personnalité, dialogue intérieur de cohérence entre le rôle joué et les attendus, les valeurs, les codes ethnologiques, etc.

Afin d'inclure et dépasser cette vision orientée du pouvoir, nous aurons tendance à promouvoir d'abord **la connaissance des acteurs dans leur contexte** pour déterminer ensuite les relations qui les lient. Pour cette raison, notre étude s'axe sur les acteurs parce que, selon nous, ils sont préexistants à la relation d'échange et, ce sont leurs stratégies qui détermineront dans une large mesure la dynamique du système.

En plus de « l'approche pouvoir » des auteurs, il semble opportun d'approfondir que l'organisation modèle aussi un mode de communication, des valeurs, des rituels… et possède un business-model qui génère des comportements spécifiques au travers des métiers. Dans la relation de travail, il y a en présence des relations de pouvoir et le reste : identités, cultures métiers, d'entreprises (rapprochement), style managérial… Elles complètent la lecture de ce que les auteurs appellent les « règles du jeu organisationnelles » (p. 106) qui structurent les champs de négociation au sein de l'organisation.

En conclusion, deux inputs « endogènes » semblent donc influencer le fonctionnement d'une gouvernance : **sa structure et ses membres.** Sa structure définit les éléments de

contexte de l'expression de la gouvernance, et ses membres vont influencer le Conseil par leurs comportements à travers leur représentation de l'entreprise, leur rôle et leur identité.

i) La théorie de l'identité sociale dans la GE

Dernier volet de notre construction théorique, nous centrons notre approche de l'acteur de gouvernance à travers le prisme de l'identité sociale. Ainsi, devant la diversité des profils en présence, des parties prenantes qui les désignent et leur destinataire, la théorie centrale mobilisée pour notre recherche concerne la théorie sociocognitive appliquée à la construction identitaire en situation professionnelle. Lier les éléments en jeu tels que les rôles, les représentations qui les sous-tendent, les contextes (gouvernance, organisation) les aspects culturels (d'organisation et de métier), les valeurs et les stratégies personnelles, induit l'utilisation des apports de la psychologie sociale avec ses développements sur la Théorie de l'Identité Sociale.

Si on retrouve le concept de « statut » (qui ne représente qu'une partie du rôle) à la fois en sociologie et en psychologie sociale, celui de « rôle », plus complet, se situe de plein pied au confluent entre la psychologie et la sociologie.

Comme nous venons de l'évoquer, la notion de rôle dans la déclinaison de l'action apparaît comme significative dans la mise en œuvre de celle-ci. Ainsi, Hollandts (2013) cite le rôle des administrateurs qui dépend du choix de la structure de gouvernance (p. 3), comme d'autres sur la construction des rôles (Compernolle, Wirtz, etc.). Peu défini dans le champ de la gouvernance, le rôle semble être employé dans le sens de « ce qui est attendu de » et de « quelle est la fonction de » d'un point de vue collectif. Nous utiliserons à cet effet la contribution de Coenen-Huther (2005) qui réhabilite le concept et le met en perspective avec l'identité.

Dans le jeu des attentes réciproques vis-à-vis de ces rôles, il est possible qu'il puisse s'établir un lien entre, d'une part, celui du Conseil et, d'autre part, ceux qui en ont la charge. Nous proposons donc de focaliser notre recherche sur les prises de position et les comportements de l'administrateur en qualité de personne disposant d'un mandat. En d'autres termes, alors que le référent est de nature juridique (au travers du mandat), le champ d'application s'appuie sur des théories dérivées de la psychologie et de la sociologie. A priori ses positionnements, qui s'expriment au travers de rôles tenus et assumés, sont fonction de plusieurs inputs : son groupe mandateur, le collectif des Administrateurs, l'Exécutif et lui-même (Figure 1).

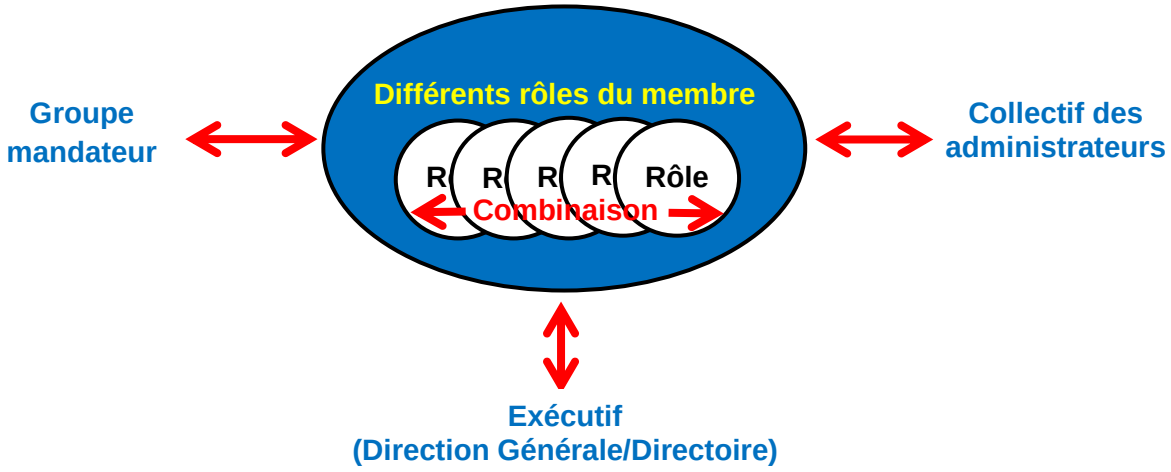


Figure 1 : Exemple de combinaison de rôles de l'administrateur suivant trois pôles

Les administrateurs, dans leurs rôles, répondent tous à des logiques différenciées selon leur appartenance partenariale d'origine. Une fois réunis, ils sont confrontés à une accommodation de modèles en vue de défendre « l'intérêt social » de l'entreprise, (dimension juridique). Dans ce processus d'accommodation, les administrateurs endossent différents rôles qu'ils font varier suivant les situations générées par le système de gouvernance.

Pour analyser le positionnement de chacun des membres par rapport au Conseil, il convient d'après la Théorie de l'Identité Sociale (TIS) de Tajfel et Turner (1986) d'identifier deux niveaux : les comportements entre individus et ceux entre les groupes. Les quatre dimensions proposées pour analyser les comportements sont : le niveau auquel la personne se place (individu versus groupe), sa croyance en la mobilité sociale (par soi-même) versus le changement social (par le groupe), puis la variabilité versus l'uniformité des comportements vis-à-vis de l'exogroupe, puis enfin la prise en compte des caractéristiques personnelles versus indifférenciées des membres de l'exogroupe. Selon les auteurs, l'articulation de ces quatre dimensions permet la prise en compte des réalités sociales et des comportements à travers des systèmes de croyances socialement partagés. Un élément moteur de ses interactions réside dans la recherche d'une image positive du groupe, « une identité groupale positive ». Le processus de catégorisation sociale « ordonne » les interactions entre les membres du groupe. Ainsi Tajfel (1972, p.293) définit la catégorisation sociale comme « un système d'orientation qui crée et définit la place particulière d'un individu dans la société ». La différenciation catégorielle produit l'accentuation des différences en direction des catégories différentes et des ressemblances en direction des catégories similaires. Pour revenir à la situation du Conseil, il faut s'attendre à prendre en compte les spécificités de perception des différents membres par catégorisation pour également identifier leurs biais, puis de leur positionnement les uns par rapport aux autres

par auto-catégorisation. Intervient un système de hiérarchisation de catégories. Turner avance que les auto-catégorisations tendent à se former et deviennent saillantes vis-à-vis de la catégorie immédiatement supérieure, ce qui aura une incidence sur les différentes catégories membres du Conseil.

Les apports de Ashforth et Johnson (2001), qui proposent une lecture des différentes identités émergentes suivant leur positionnement vis-à-vis de l'organisation, évoquent une hiérarchie d'émergence des identités. La contribution de Ashforth et Mael (1989), quant à elle, fixe les biais de la relation intergroupale.

II.2. MODELE DE RECHERCHE

Dès lors que nous avons circonscrit les enjeux premiers de la TIS appliquée à la GE et ayant finalisé notre centrage théorique, nous organisons notre recherche sur la GE afin de l'enrichir autrement que sous l'angle économico-juridique en nous appuyant sur la psychologie sociale. Cette discipline des Sciences humaines n'a pas été exploitée de façon explicite dans la littérature sur la GE alors qu'elle permettrait d'éviter certaines approximations sur l'étude du lien social et les interactions qui le caractérisent.

a) Intérêt de la recherche

Notre démarche diffère des observations parfois indirectes qui permettent d'établir des orientations qui peuvent être moins spécifiques. En effet, une règle générale peut s'avérer fausse en particulier. Ce n'est que par la récurrence des observations qu'une « vérité », nuancée, pourrait éventuellement émerger dans une expression transitoire.

Notre approche cherchera ainsi à compléter autant que possible celles qui l'ont précédée sur la gouvernance sous l'angle cognitif. Toutefois, certains travaux (ex. : Marnet, 2011) nous semblent très centrés sur les biais cognitifs et il nous parait constructif d'élargir la gamme de la lecture cognitive.

Du point de vue de la gestion, l'intérêt de la recherche est multiple :

- Identifier les jeux des membres dans la mise en œuvre de leur mandat ou fonction, à l'aune des rôles induits par leurs identités, ce qui pourrait produire une typologie de GE suivant l'orientation cognitiviste.
- Définir, à travers la combinaison des identités des parties prenantes déclinées par les administrateurs (sous forme de rôles), comment les processus se jouent dans les instances de gouvernance.
- Proposer une grille de lecture des relations entre le Conseil, les mandants et l'Exécutif.
- Préciser des compétences individuelles et collectives qui opèrent dans le contexte de GE.

b) Positionnement épistémologique

Par rapport à l'orientation du sens de notre recherche, nous nous inscrivons dans le courant de pensée de la réalité subjective qui part du principe qu'il n'y a pas de « réalité avérée » mais une somme d'interprétations du réel, telle que la sociologie le précise.

Notre approche s'est construite en plusieurs temps. Une première phase inductive faite d'entretiens pour baliser ce qui se joue sur le terrain et identifier les enjeux des acteurs puis de leur gouvernance, revenir vers ce que la théorie dit observer, pour construire une grille de lecture centrée sur les comportements des membres du Conseil, puis retourner vers le terrain afin de mettre en œuvre nos observations et faire évoluer les représentations de la GE. La dernière phase s'inscrit dans l'interactionnisme interprétativiste. En effet, en ce qui concerne l'interactionnisme, nous nous orientons vers le terrain de l'exploration sur le mode de la relation interpersonnelle de recherche, et en ce qui concerne l'interprétativisme, nous nous attacherons à comprendre les points de vue des personnes interrogées dans le contexte de leur mandat.

Comme nous l'avons balisé en fin de la partie exploratoire de la littérature (cf. I.3.), une approche quantitative montrerait ses limites dans la compréhension du fonctionnement des Conseils. Les études empiriques à contenu qualitatif que nous avons pu consulter, ont pu *s'abîmer* sur les résultats provenant de variables inspirées de la théorie classique. On notera a contrario les travaux positionnés sur la théorie de la gouvernance cognitive tels que ceux de Ghaya (2014) ou de Pugliese et al. (2009). Notre étude, positionnée sur le versant du constructivisme, s'inscrit, pour définir le facteur humain du Conseil, dans le prolongement de l'approche de Pettigrew (1992). Notre analyse sur la façon de mener la recherche en gouvernance sur le facteur humain serait de chercher à comprendre le fonctionnement du Conseil en utilisant « des passages obligés » de la vie du Conseil. A partir d'un nombre réduit d'observations, l'approche subjective, dans sa logique de découverte, produit des données riches et complexes qui nécessitent d'être analysées en profondeur, avec une signification sujette à interprétation (Gavard-Perret et al., 2012, p. 277). C'est pourquoi sera utilisée la démarche qualitative basée sur des entretiens interpersonnels en mode semi-directif afin de livrer, dans un cadre souple fixé au préalable, les réponses a priori librement exprimées les membres interrogés.

c) Objet de recherche

Il ne nous parait pas approprié de définir une « gouvernance cognitive » puisque celle-ci n'est qu'une GE caractérisée sous l'angle cognitif, au sens d'un « système de supervision » agit par des acteurs de gouvernance, qui s'apparente au « méta-management » proposé par Pérez (2009). En revanche, parce qu'il est le lieu de rencontre les acteurs de gouvernance de l'entreprise, l'objet de recherche du Conseil semble approprié. Les auteurs cités l'ont déjà

caractérisé : « du domaine visible » (Charreaux et Pitol-Belin, 1985), « mécanisme de gouvernance » et aussi « lieu d'échange et de discussion » (Wirtz, 2005), « mécanisme » régulateur entre les acteurs de gouvernance, Charreaux (2011).

A ce stade de l'élaboration de notre questionnement de recherche, il nous paraît nécessaire de définir le concept de Conseil (d'administration, de surveillance, ou tout autre structure similaire comme l'Advisory board) dans un environnement cognitif de gouvernance, c'est-à-dire au regard des champs théoriques appelés. Ainsi, plus qu'un mécanisme il devient **un construit social, enacté par les rôles de ses membres, agit par des processus sociaux et organisationnels**. Ces processus cognitifs portés par les rôles de ses membres, traversent le Conseil, des parties prenantes vers l'entreprise et inversement.

En complétant les apports de Charreaux, Wirtz et Ghaya, le Conseil « cognitif » serait un lieu de régulation intra et extraConseil, qui n'est pas centré que sur le seul dirigeant, un lieu concerné par le développement des compétences clés de l'entreprise qui accompagnent la stratégie , un lieu co-initiateur du projet de l'entreprise, un lieu avec sa dynamique propre, qui dépend des membres qui le composent, porteur de compétences intraConseil, avec une attention particulière pour le Président du Conseil.

Dans la continuité des ancrages théoriques déjà décrits, l'objet de notre recherche situe notre réflexion au carrefour de plusieurs disciplines :

1) juridique « appliqué » à la GE en ce qui concerne au premier chef le mandat au Conseil dans sa forme statutaire (qui est une composante du rôle),
2) sociologique par l'analyse de système de Crozier et Friedberg,
3) psychosociologique pour ce qui touche l'adaptation des rôles des membres en contexte et à l'identité (Tajfel, Turner…).

Le champ juridique pose les bases contractuelles de la relation entre les parties prenantes.

L'orientation sociologique se réfère au construit social de l'action collective et au rôle collectif des membres du Conseil, combinaison de rôles individuels, ainsi qu'aux processus qu'ils mettent en œuvre, comme nous l'aborderons dans la partie circonscrivant le cognitif applicable au Conseil.

Le recours à la psychologie sociale inscrit le rôle du membre dans ses interprétations, ses déclinaisons au fil des situations et des identités de ceux qui les portent au Conseil.

d) Problématique de recherche

De façon pratique, nous allons être confronté au choix des situations d'expression de rôles des membres du Conseil. Il existe certes un point fondateur dans le catalogue de ces situations : le processus de sélection qui est le point d'entrée des personnes au sein des instances. A notre connaissance, nous n'avons pas rencontré dans la littérature académique dédiée aux comportements associés à la gouvernance, d'étude relative au contexte de

nomination des membres. Pourtant, la composition du Conseil est déterminante dans le processus de mise en œuvre stratégique tout comme pour le fonctionnement du Conseil.

C'est pourquoi, notre problématique sera délimitée en mettant en tension (→ et ←), lors des entretiens, les rôles tenus dans le contexte de mandature, c'est-à-dire issus du mandat via ses parties prenantes, et de la gouvernance via le collectif de gouvernance (Figure 2) :

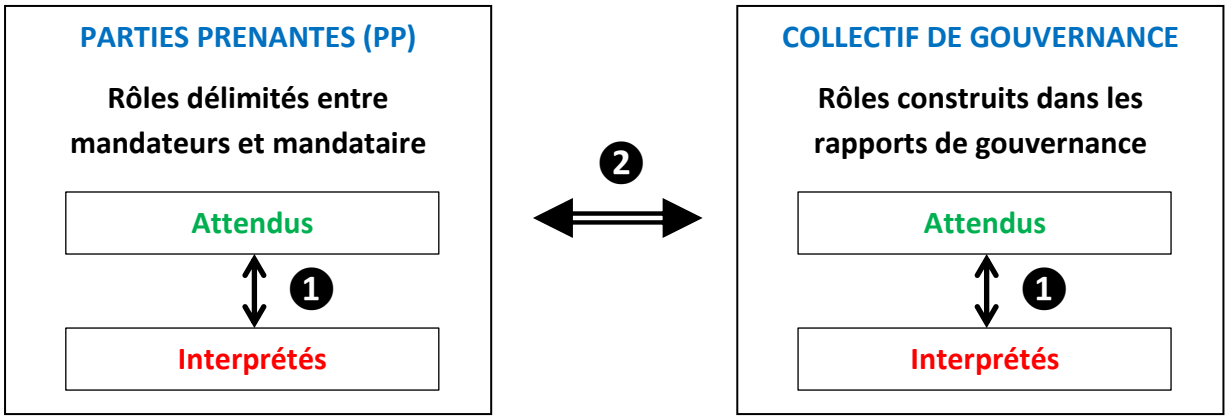
Figure 2 : Mise en tension des rôles du membre

Cette délimitation caractérise les deux orientations de la théorie des rôles : d'une part, celle structurelle de Linton (1936, 1968) dans l'aspect dynamique du statut (reprise par Merton avec la théorie du role-set, 1957) et, d'autre part, celle interactionniste de Mead (1934) dans la dialectique du soi et de son environnement social.

De l'émergence du concept de l'identité sociale émis par Tajfel (1981, p. 255), qui est définie comme « cette partie du concept de soi qui provient de la conscience qu'a l'individu d'appartenir à un groupe social, ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance », puis repris par Turner (1985), nous aborderons les champs d'études suivants :

- **L'identité sociale :** l'étude de l'identité sociale du membre sera faite à travers son organisation d'origine, des enjeux de pouvoir qui en découlent. Seront valorisées les postures associées, dans le but de maintenir sa légitimité, pour déterminer le périmètre du mandat et de la délégation de pouvoir accordée.
- **Le contexte :** en s'appuyant sur les mêmes champs psychosociaux, nous délimiterons l'identité sociale du membre dans le contexte de mise en œuvre de la gouvernance, le spectre des différents contextes étant compris dans le champ d'étude des relations entre les représentants des parties prenantes.

Afin de comprendre le lien dynamique qui existe entre les différentes catégories de rôles en jeu, il y a lieu de mettre en correspondance les rôles exprimés par le mandataire et ceux délimités avec le mandateur (gauche de la Figure 3) avec ceux façonnés au sein du collectif de gouvernance (droite de la Figure 3). De cette mise en correspondance, nous obtiendrons les résultats dérivés de ce processus d'accommodation.

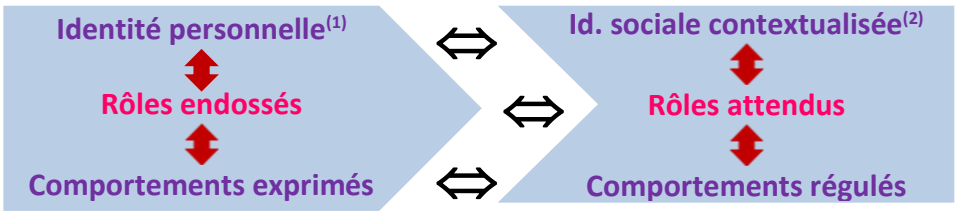


❶ Processus de régulation « interne » de rôles (parties-prenantes, collectif de gouvernance)
❷ Mise en correspondance des 2 lieux d'expression de rôles (parties prenantes versus collectif)

Figure 3 : Liens dynamiques des rôles en jeu entre partie prenantes et collectif de gouvernance

Cette caractérisation se fera principalement suivant les apports de Ashforth et Johnson (2001). Si la contextualisation du rôle est certes cruciale, la compréhension de l'expression identitaire des administrateurs l'est autant.

La suite logique du déploiement de l'identité réside dans l'étude de la combinaison des rôles du membre. Cette partie concerne pour les administrateurs, entre d'une part, des rôles attendus du Mandaté-administrateur (interne partie prenante) et de l'Administrateur-mandaté (interne gouvernance) et, d'autre part, les comportements endossés par le Mandaté-administrateur (interne partie prenante) et l'Administrateur-mandaté (interne gouvernance). Sans en négliger l'influence statutaire, notons que ces rôles s'interprètent par des comportements attendus et exprimés (Goffman, 1973). Ainsi la problématique s'établit en partie sur la compréhension de l'articulation identité-rôle-comportement (Figure 4) :



(1) L'identité personnelle étant ici alimentée par les cultures professionnelles, les valeurs, croyances… Elle comprend l'identité de l'individu et de l'Administrateur en construction, cette dernière étant tributaire du processus de mandature.
(2) Dans le contexte de gouvernance l'identité sociale, professionnelle d'origine et du collectif de gouvernance, est sujette aux aléas de systèmes de légitimité.

Figure 4 : Articulation Identité-Rôle-Comportement

Le « maintien de la relation » (les « ⇔ »), pour reprendre la terminologie de Friedberg (1993), qui caractérise la relation de pouvoir via des stratégies d'acteur est notamment lié à un processus de mandature et à un système de légitimité.

Dès lors, en associant la définition des rôles des membres du Conseil et leur combinaison suivant les interactions qu'ils génèrent (endo-Conseil ou exo-Conseil), à l'intérieur d'un construit social valorisant les aspects cognitifs de la gouvernance mais où s'expriment des relations d'interdépendance, nous proposons la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure le construit social des membres, dans ses aspects cognitifs et leur expression identitaire, conditionne l'efficacité opérationnelle du Conseil ?

Pour préciser la terminologie des concepts, ce que nous avons jusqu'ici appelé « contexte » désigne le champ d'expression du rôle et de l'identité du membre. Ce champ d'expression revêt un caractère commun d'immédiateté, davantage ancré dans le présent que ne le sera le construit social, plus longitudinal, qui est une résultante collective des représentations des acteurs de la gouvernance.

Nous proposons de reprendre plus en profondeur dans la partie qui va suivre les développements des théories mobilisées afin de produire un maillage théorique qui va permettre d'en extraire les outputs opérationnalisables.

III. OPERATIONNABILITE DES THEORIES MOBILISEES

Afin de répondre à la question de recherche, nous allons déterminer les caractéristiques d'un construit social qui répondent aux contraintes cognitives du Conseil. Ce construit est constitué des missions dévolues dans l'environnement de gouvernance et dédiées aux membres mandatés, des rôles tenus par les membres qui les animent, des règles qui les régissent, des éléments de contexte qui s'y expriment, etc., en vue d'une valorisation des savoirs, exprimée dans son Conseil.

La finalité de ce travail est de rendre le Conseil opérationnalisable sous l'angle cognitif, c'est-à-dire, de déterminer une carte cognitive du Conseil directement issue de notre construit théorique. A un deuxième niveau, analytique, nous élaborerons une grille de lecture que nous pourrons appliquer au terrain pour la confronter à notre carte cognitive.

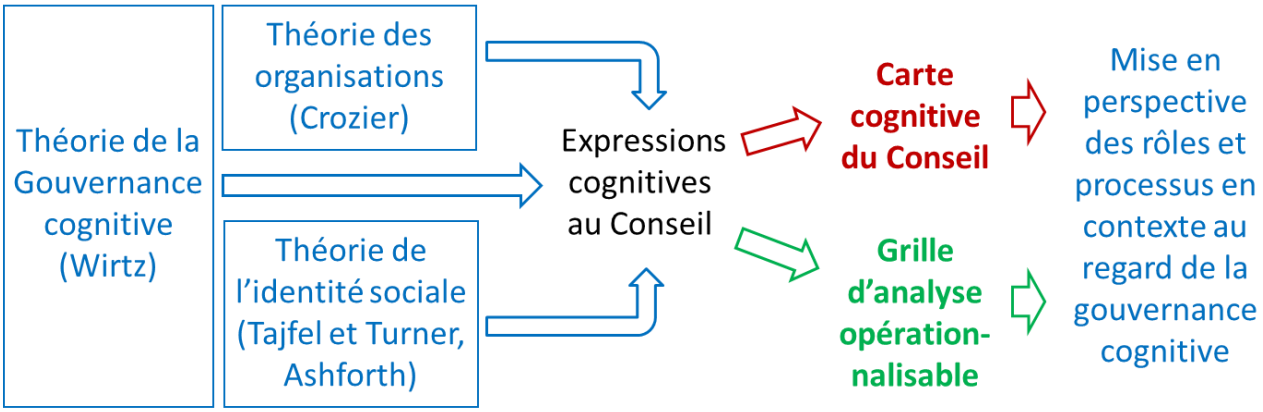


Figure 5 : Préfiguration du design de recherche

Afin d'obtenir la **carte cognitive** proposée dans la Figure 5 nous mettons en perspective les éléments du construit social de gouvernance de la Figure 1 qui mentionne les interpolations des rôles du membre, avec sa partie mandante, le Conseil et l'Exécutif. Décliner la question de recherche pour l'adapter à la construction de cette carte revient à poser la sous-question (sous-Q1) : **comment se caractérise un construit social qui contribue à l'opérationnalisation cognitive du Conseil ?** Cela signifie qu'il nous faut aussi définir les rôles des membres en présence, ceux-ci s'exprimant dans le processus de construction identitaire vis-à-vis de ces trois pôles, ces trois pôles caractérisant le système de gouvernance à travers son Conseil, qu'il soit orienté cognitivement ou non.

La construction de la **grille d'analyse** de la Figure 5 s'inspirera de la Figure 4 relative à l'articulation Identité-Rôle-Comportement parce qu'elle est contextualisante vers le terrain. Dans la perspective de centrer la question de recherche en direction du terrain, nous

l'orientons vers la sous-question suivante (sous-Q2) : **comment l'expression identitaire des membres détermine l'opérationnabilité du Conseil ?** Cette grille, issue de la même base théorique utilisée lors de l'élaboration de la carte cognitive, sera opérationnelle pour la partie analytique (partie IV).

Nous allons nous employer à identifier certaines interconnexions entre les paradigmes de l'identité sociale et du rôle. Notre propos est d'exploiter les apports de la Théorie de l'identité sociale (TIS) et de la théorie des rôles qui en fait partie, afin de mettre à disposition une base de compréhension exploitable vers les terrains de la GE, de l'introduction de l'acteur dans le milieu aux situations groupales spécifiques à la gouvernance du Conseil.

Afin de caractériser « Les expressions cognitives au Conseil » de la Figure 5, nous proposons une architecture en deux chapitres axés, d'une part, sur le rôle dans sa construction identitaire et, d'autre part, sur le Conseil dans l'expression cognitive de la gouvernance :

1. Le concept de rôle social est mobilisé pour préciser le rôle au regard de la recherche et notre proposition de définition du rôle dans son affiliation avec l'identité sociale. Nous caractériserons la combinaison des rôles du membre dans le lien entre les identités et le contexte de gouvernance.
   A un niveau plus global qui assemble les différents rôles, la combinaison des rôles est abordée à travers l'identité sociale professionnelle. Nous focalisons notre attention sur les personnes et le lien entre elles au sein d'un système fermé. La combinaison des rôles rattachée à l'identité se fait, dans cette section, sous l'angle du collectif (le CA).
2. Le deuxième pilier de notre travail concerne la gouvernance cognitive appliquée, que ce soit en direction des fonctions d'un Conseil dans ses enjeux stratégiques, d'un groupe restreint en relation avec l'Exécutif et des parties prenantes avec la question de sa dynamique. Nous redélimitons les aspects cognitifs de la gouvernance (au-delà des seuls biais cognitifs), quitte à en élargir le périmètre, pour nous diriger vers l'étude des processus et du système de gouvernance qui a pour objectif de cerner les stratégies d'acteur issues des rationalités limitées de ceux-ci et circonscrire le rôle à travers la théorie de l'identité sociale. De ces rôles en interaction seront in fine présentées les compétences sollicitées dans une perspective cognitiviste, dans leur processus de gestion des compétences du Conseil.

Un troisième chapitre, conclusif, reprend l'ensemble des aspects opérationalisables vers le terrain de ces deux volets afin de les circonscrire dans notre cadre théorique de recherche (Figure 5) qui nous sert à définir notre carte cognitive et notre grille d'analyse (cette dernière étant traitée en IV. Analyse). Elle se finalise par une partie « Aboutissants théoriques », qui concerne l'entièreté de ce présent volet théorique, même si elle est en soi un résultat de recherche puisqu'elle répond à la sous-question (sous-Q1) qui vise à caractériser le construit social qui contribue à l'opérationnalisation cognitive (ou opérationnabilité) du Conseil.

III.1. APPLICATIF DE LA TIS PAR L'IDENTITE ET LE ROLE APPLIQUES A LA GE

L'expression de l'identité sociale du membre est appréhendée à travers les rôles exprimés dans le contexte de gouvernance. Cependant, le construit social qui contribuera à l'opérationnalisation du Conseil résulte des constructions identitaires des membres. C'est pourquoi il nous apparaît logique d'approfondir notre exploitation théorique en partant du rôle, comme matériau de base, pour remonter vers l'identité sociale, constituée de combinaisons de rôles, afin de déterminer le Conseil dans sa dimension cognitive.

Ce chapitre cherche à comprendre les rôles dans l'interaction sociale contextualisée de la vie du Conseil en l'étendant à la construction identitaire de chacun de ses membres. Cette construction intègre les rôles émergeant liés au contexte de gouvernance. Dans ce sens, nous chercherons à préciser le concept de rôle social de façon individualisée sur la personne membre du Conseil. L'expression des rapports de pouvoir et celle des stratégies d'acteurs associées dépendent des processus interactifs de construction le long du mandat, dans la discontinuité des réunions de Conseil, ainsi que des identités pré-existentes portées par chacun des membres, c'est-à-dire avant l'introduction de ces identités dans leur milieu.

III.1.1. OBJECTIFS DU CHAPITRE

L'objectif premier de ce chapitre est de caractériser les identités des membres du Conseil à travers la Théorie de l'Identité Sociale (TIS) afin de comprendre la manière avec laquelle ces identités peuvent « pilotent » les rôles en présence. A travers la théorie des rôles, nous chercherons à délimiter les éléments opérationnalisables du rôle social des membres du CA appliqué à la GE et donc, à définir le rôle social au regard de la recherche, notamment vis-à-vis de l'identité sociale constituée par le membre du Conseil. Le concept de combinaison des rôles sera constitué dans le lien entre les identités et le contexte de gouvernance.

Ce chapitre permet de définir les points significatifs de la construction identitaire des membres du Conseil. La définition de la combinaison des rôles se fait sous l'angle du collectif. Cependant, et ceci afin d'éviter toute forme d'ambiguïté, elle ne concerne pas la mise en commun collective des rôles des membres en rapport avec les missions du Conseil – et des compétences associées - qui seront traitées au chapitre dédié au Conseil cognitif au sens de l'Organizational Behaviour (OB).

Si le chapitre a, en outre, pour vocation de faire le lien entre le rôle et l'identité dans leur rapport de dépendance réciproque, nous nous attacherons à mettre en tension les aspects bipolaires de l'identité sociale professionnelle entre, d'une part, celle d'origine (mandant) et, d'autre part, celle s'exprimant au sein du Conseil dans le but d'opérationnaliser l'identité sociale dans son système de gouvernance.

III.1.2. POURQUOI L'IDENTITE SOCIALE EST-ELLE ADAPTEE A LA RECHERCHE EN GE ?

La théorie de l'identité sociale concerne la recherche sur la place de l'individu par rapport au groupe, puisque ces deux aspects - l'intergroupe et l'intragroupe[11] - sont interdépendants (Licata, 2007, p. 21). S'ils s'appliquent de façon prépondérante dans les liens bipolaires qui s'imposent à certains administrateurs (représentants de Fonds, familiaux, d'actionnaires…) ou membres de l'Exécutif (Directeur Général, Secrétaire de Conseil…), ou encore des prestataires du Conseil (Commissaire aux Comptes…), ils existent de la même manière pour tous les autres membres, notamment les administrateurs dits indépendants, mais avec des intensités différentes.

Prendre en considération les déterminants de la mise en œuvre des rôles issus de l'identité sociale du membre du Conseil dans son positionnement par rapport au groupe convoque « l'individu pluriel » décrit par Corcuff (1995), correspondant au « multiselved » de Merton (1949, 1968, p. 170), constitué d'une identité multiple et évolutive, qui cherche sa stabilité et sa cohérence à travers des stratégies de socialisation. Selon Coenen-Huther (2005, p. 72), « si l'évolution sociétale actuelle devait conduire vers un espace social de plus en plus fragmenté, cela ne ferait au contraire que renforcer la pertinence de la théorie des rôles ». Cette fragmentation, favorisée par l'étanchéité entre les rôles exacerbe la problématique de l'unité identitaire de la personne (comme nous y reviendrons par la suite).

Dans la mesure où les rôles s'expriment dans un environnement contextualisé, il nous parait opportun de considérer les apports de Crozier et Friedberg (1977) sur le concept de rôle. Toutefois la position de Friedberg (1993, p. 217 à 220) sur la relation de l'acteur au système aliène le concept de rôle à son système en omettant toute dynamique au rôle. Friedberg, rivé à la situation et au comportement utilitariste, semble passer à côté de l'interprétation même du rôle par l'acteur. En cela, notre recherche qui s'accorde jusqu'au niveau psychosociologique, valorise l'angle de vue centré sur l'individu, notamment dans un contexte peu formalisé. D'ailleurs, au niveau de l'expression du rôle (sa mise en scène selon Goffman, 1973), le terrain de notre recherche nous a renvoyé spontanément à travers plusieurs entretiens (Secrétaire de Conseil, Président de Conseil) la théâtralisation cérémonielle, ou « Comedia del Arte » de la « mise en scène » des réunions de Conseil.

Cependant, les déterminants de la mise en œuvre des rôles, implicites, n'apparaissent pas nécessairement et explicitement dans les lectures de contexte de gouvernance alors qu'ils en sont pourtant les ressorts. En effet, la mobilisation des apports sur l'identité sociale est nécessaire dans notre démarche pour compléter l'approche crozierienne des rapports de pouvoir qui s'expriment en gouvernance tout en prenant en compte le développement et le maintien de l'identité sociale du groupe ainsi que les sentiments d'appartenance au groupe.

[11] Selon que l'on soit latiniste ou helléniste, l'intergroupe peut aussi être appelé endogroupe et l'intragroupe exogroupe.

Afin de caractériser le lien entre le rôle et l'identité, le rôle reste, pour la personne, orienté vers l'extérieur dans la régulation de l'interaction avec l'environnement, et l'identité vers l'intérieur de la personne dans la définition de soi-associée-à-l'endossement-du-rôle. Le lien qui caractérise la construction identitaire se fait entre l'expression faciale des jeux interactifs propres à chaque situation et le dialogue interne de l'acteur pour organiser sa cohérence identitaire.

Notre propos sur la TIS appliquée à la GE, sous-entend qu'il faut garder à l'esprit que la gouvernance dans les PME-ETI est tout d'abord embryonnaire avant, ensuite, de trouver une certaine forme de maturité. On passe en général de quelques individus (PDG, amis investisseurs) à un premier petit groupe (par ex. lors de l'ouverture du capital). Les identités sociales d'entreprise au Conseil peuvent donc aussi être embryonnaires avant de prendre réellement corps.

III.1.3. CARACTERISATION DU CONCEPT DE ROLE

Avant de caractériser l'identité sociale professionnelle in extenso, nous nous attachons à définir le rôle social et son lien avec l'identité sociale.

Ainsi, afin de clarifier notre positionnement dans l'utilisation des rôles du membres du Conseil, nous effectuons tout d'abord un cadastre de la recherche en matière de rôle pour ensuite délimiter notre propre définition du rôle.

Nous allons ci-après nous attacher dans un premier temps à définir plus précisément la notion de rôle pour nous focaliser dans un deuxième temps sur le contexte spécifique de la gouvernance. En effet, l'expression de la majorité des rôles dans ce contexte particulier est sensiblement différente de celle qui s'opère dans un environnement organisationnel plus « managérial » (notamment du côté du board exécutif), et plus encore quand on prend en considération les strates organisationnelles des entreprises.

III.1.3.1. Des premiers éléments de définition jusqu'au concept de role-identity

Parmi les théories des rôles, certaines sont peu exploitables : ainsi, par exemple, celle de Moreno dans les années 1930 (1965) peu centrée sur le rôle mais plus sur une méthode à enjeu thérapeutique, ou celle de Belbin (1981) avec sa typologie des « bons » rôles dans l'équipe organisée avec le double inconvénient qu'elle part d'un constat non spécifique, et que l'approche système à la Crozier est mise de côté alors qu'elle est centrale dans notre recherche.

En revanche, comme mentionné préalablement, les deux orientations sociologiques suivantes de la théorie des rôles sont éligibles : d'une part, celle structurelle de Linton (1936) dans l'aspect dynamique du statut (reprise par Merton avec la théorie du role-set, 1957) et,

d'autre part, celle interactionniste de Mead (1934) dans la dialectique du soi et son environnement social. Pour reprendre nos développements relatifs aux deux mouvances de la théorie des rôles (statutaire/anthropologique et interactionniste), alimentées d'abord par Merton (1949, 1968), nous valorisons l'approche syncrétique de Parsons (1951) qui aide à caractériser des rôles sociaux et à analyser des dynamiques de relations de rôles. Merton (1957) dépasse l'idée de statuts et de rôles multiples pour proposer sa théorie du role-set construite sur la pluralité des statuts tenus par l'individu (statut-set). Coenen-Huther (2005), en évoquant les conflits de rôles, les distances au rôle et congruence de rôles, souligne la résurgence de la combinaison « identité-rôle » qui s'appuie sur une pluralité de rôles qui permet ou non le jeu de la cohérence de la construction individuelle.

D'un point de vue pratique, le rôle est un terme susceptible de créer de l'ambiguïté au sens où il est versé au répertoire commun discursif avec la difficulté d'en extraire une valorisation terminologique académique. Les définitions s'organisent, selon Nauta (1966), autour de trois notions distinctes : le comportement observable, le comportement prescrit ou attendu, les attentes relatives aux comportements. Parmi le répertoire de définitions des rôles (11 en l'occurrence) en Annexe B (« 11 Définitions du rôle (partiellement inspirée de Coenen-Huther, 2005 »), la définition de Parson (1951), centrée sur l'acteur retient notre intérêt vis-à-vis du contexte pluripolaire de la GE, à savoir le rôle comme réaction d'un acteur aux attentes de son environnement. Cependant elle est à compléter par celle de Dubar (2001) parce que rattachée à l'identité sociale pour des raisons de stabilité et de cohérence de la personnalité. Dans ce sens, De Coster et al. (2006) définissent le rôle social supervisé dans un « dialogue solitaire », par un « contrôle interne » à l'individu sur sa façon d'appréhender telle situation avec tel rôle, pour utiliser la terminologie de Tenbruck (1961) qui précise que ces contrôles sont indissociables de l'expression du rôle (p.13-17).

C'est pourquoi, un positionnement académique particulièrement centré sur le rôle consiste à définir celui-ci comme **un dialogue entre soi et le contexte dans le but de se positionner suivant une stratégie sociale définie (de désirs, de nécessités…)**. Dans le sillage de Corcuff sur l'identité multiple évolutive, cela implique une multitude de rôles, de jeux, dans un contexte plus ou moins raisonné (prise de conscience dans l'action pour le « plus », et sont subis pour le « moins »).

Nous avons précédemment évoqué la question de l'articulation entre le rôle et l'identité. L'aspect pratique de la mise en œuvre de soi en situation réside dans le rôle (mû par l'identité), tandis que les valeurs et tout ce qui conçoit le rôle (croyances…) résident dans l'identité (qui s'exprime à travers le rôle). Si, selon Ibarra (1999), l'identité professionnelle a été définie comme une définition individuelle de soi en tant que membre d'une profession, la « connexion » faite par soi entre le rôle et l'identité (professionnelle), ou « role-identity », a été reprécisée par Ashforth (2001) : apparue dans les années septante, **la notion de rôle-**

identité est explicitée (p. 6) comme la conséquence de l'endossement ou de la mise en acte d'un rôle en particulier. Cette mise en acte de rôle induit pour l'actant une définition de soi-en-rôle. Le role-identity est un concept interactif évolutif qui traduit que le fait de mettre son rôle en acte définit le soi et donc son identité influe sur le rôle de façon réflexive selon Stryker et Serpe (1982, p. 206), sachant que la personne déploie au quotidien un répertoire de rôles (Ashforth, Kreiner et Fugate, 2000). **Chez la personne en acte, il concerne les objectifs, les valeurs, les croyances, les normes, les styles d'interaction et les échéances.**

Afin de clarifier les concepts utilisés, nous modélisons le lien entre les rôles et les identités dans la Figure 6. Celle-ci est segmentée en deux : une partie relative à l'expression du rôle et l'autre à la construction identitaire alimentée par le rôle. La partie relative au rôle s'organise en trois temps (❶, ❷, ❸) prenant son origine à partir du rôle-statut (inspiré de Linton), que nous développons dans la section suivante, le traitement des attendus du rôle en interne à l'individu, son interprétation face au public, et les multiples régulations opérées par l'acteur pour ajuster le rôle perçu (complétant ainsi notre Figure 3). La partie dédiée à la la construction identitaire montre les interactions entre l'identité et la combinaison des rôles :

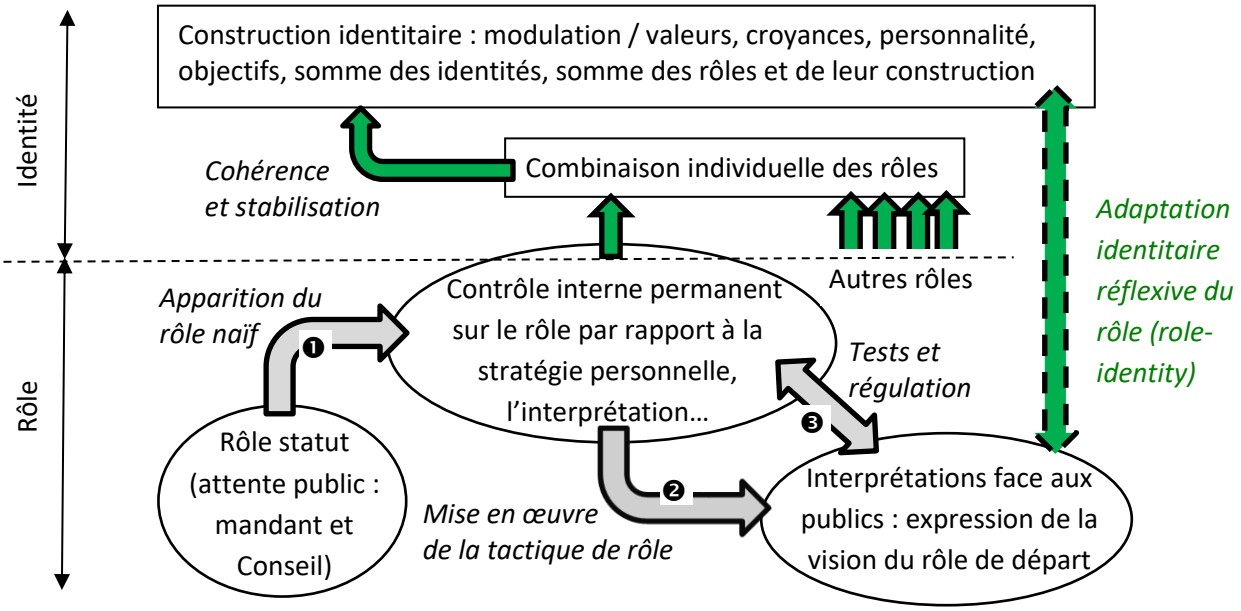


Figure 6 : L'identité sociale en lien avec le rôle social

De la Figure 6, il est possible de donner une définition identitaire du rôle : **le rôle réside en l'expression identitaire de l'actant en contexte**. Dans cette veine, Berzonsky (2003) envisage l'identité comme une « théorie de soi », une « structure conceptuelle » que nous construisons en traitant des informations et des vécus quotidiens pour donner du sens à

travers des observations, hypothèses, déductions, construits, routines, valeurs… une dissonance permettant un ajustement de la structure identitaire. Un point déterminant de la construction identitaire réside dans le niveau d'adéquation entre l'engagement de la personne et le contexte.

Pour compléter l'approche individuelle du rôle du rapport à l'identité, l'identification des styles d'identité peut aider à mieux appréhender les caractéristiques du Conseil dans sa composante humaine. Afin d'identifier les mécanismes du processus de formation de l'identité, les styles d'identité de Berzonsky (1990), comme la caractérisation des profils de personnalité proposés par Myers-Briggs (1962) construits sur les préférences psychologiques des personnes, inscrivent la quête identitaire (construction et maintien du sentiment d'identité sur le long terme). Le lien fait entre les statuts et les préférences de style semble pertinent d'un point de vue de l'opérationnabilité afin d'approfondir la compréhension de l'interprétation des rôles de l'Administrateur. Berzonsky (1989) avance que nous menons ou évitons de façon différenciée les opérations de (re)construction identitaire. Selon Dumora et Boy (2008), « un style identitaire correspond à une stratégie de résolution de problème ou à un mécanisme de coping[12] ». Dans son approche constructiviste, Berzonsky (1989) mesure l'adaptation aux informations et aux expériences marquant la vie quotidienne en partant des buts et des valeurs de l'individu filtrés par trois principaux styles qui peuvent se combiner, sachant que chaque personne aurait un style préférentiel. Ces trois styles sont : l'informationnel, le normatif et le diffus-évitant. Nous développons, en Annexe C, les définitions reprises par Dumora et Boy (puisque les styles peuvent se combiner), le style informationnel étant celui qui peut paraître le plus approprié au traitement de mandat au sein du Conseil en GE où la perspective stratégique long terme est théoriquement omniprésente, et le style normatif où l'enjeu disciplinaire est le plus exprimé.

Pour préciser le processus d'évolution identitaire de la « théorie de soi » de Berzonsky sous l'angle des valeurs, c'est aussi dans cette relation avec les émotions que la valeur s'est construite, autour d'une croyance « absolue universelle » individualisée après avoir été partagée collectivement (dans la famille, dans le groupe, etc.). Heinich (2017) en donne la définition suivante : « **la valeur est la résultante de l'ensemble des opérations par lesquelles une qualité est affectée à un objet, la valeur n'étant pas l'objet mais la conséquence d'un acte** ». C'est pourquoi, rapporté à une approche descriptive-analytique, il n'est pas adéquat d'envisager pour l'individu un traitement normatif de la valeur. En parlant de compétences axiologiques des valeurs, Heinich confère à la personne un répertoire de valeurs, une grammaire axiologique, opérante. Ainsi, lors des moments

[12] Coping : stratégie individuelle d'adaptation cognitive et comportementale aux sollicitations perçues comme dépassant ses ressources.

d’arbitrage, mobilisant, en partie, les valeurs confrontées notamment aux croyances de groupe, que celles-ci sont éprouvées et parfois remises en cause individuellement, en produisant une rupture, un passage vers une nouvelle structuration de l’identité.

En reprenant la définition de l’identité professionnelle d’Ibarra (1999) appliquée aux membres du Conseil, il nous semble difficile de considérer cette activité comme une profession (les membres ont peu de mandat), et celle-ci est exercée à temps très partiel de façon discontinue (Dumont, 2016).

L’environnement de gouvernance devrait a priori favoriser positivement (au sens de Tajfel) leur évolution identitaire, d’autant plus qu’elles auront la possibilité discrétionnaire d’orienter les objectifs et le sens de leur action (Nicholson, 1984). Toutefois, il restera à vérifier auprès des membres que leur nomination reste consécutive à leur choix propre et ne se fait pas pour d’autres raisons qu’il conviendrait alors d’explorer, ainsi que si l’exercice de leur mandat correspond bien au cadre défini de leur mandature ou, à tout le moins, à l’idée qu’il s’en faisait.

III.1.3.2. Le rôle-statut dans le contexte de gouvernance

L’expression des rôles est « tenue » pour reprendre le langage théâtral par les protagonistes, dans un contexte qui peut être délimité par un « metteur en scène » (le Président du Conseil, le P-DG, voire parfois aidé de son « assistant de mise en scène », le Secrétaire de Conseil a priori). Parce que la notion de représentation (au sens de Goffman) est omniprésente dans l’environnement de la GE, il convient tout d’abord de caractériser les rôles sous l’angle premier du « rôle-statut » restrictif de Linton (1936), pour ensuite l’émanciper à travers son jeu. Pour préciser les concepts, il ne s’agit pas d’opposer une vision statique à une vision dynamique (le statut versus le jeu) mais de caractériser de façon dynamique le rôle tenu par l’acteur assimilant sa dimension statutaire et le jeu adaptatif au contexte de l’acteur qui interagit/questionne/négocie son statut.

Ainsi, le statut du dirigeant ou mandataire social, qui n’est pas subordonné à la société, est celui par qui une personne se voit conférer, par les associés de la société, directement un mandat d'agir pour le compte de la société et de la représenter vis-à-vis des tiers. Le dirigeant exerce donc un mandat social puisqu'il tient sa mission des associés qui le nomment pour agir au nom de la société. A ce niveau, il s’agit d’une définition juridique qui, certes, induit un contexte formel mais reste pauvre car ne conférant pas un point de vue plus sociologique, et a fortiori psychosociologique, un enjeu qui détermine son action. De plus, il met de côté des membres tout aussi présents tels que le Secrétaire de Conseil, le Directeur Administratif et Financier, le Commissaire aux Comptes…

Dans ce même champ, Linton (1945) nomme « statut » vis-à-vis d'un système, la place qu'un individu donné occupe dans un système donné à un moment donné. Il définit le rôle comme l'ensemble des modèles culturels (Linton étant anthropologue) associés à un statut donné. Il englobe les attitudes, les valeurs et les comportements que la société assigne à toute personne qui occupent ce statut.

Cependant, il existe des nuances pour caractériser le rôle-statut : le rôle prescrit n'est pas celui qui est acquis. Celui qui est acquis est le fruit de la légitimité acquise dans le temps par le membre du Conseil dans l'exercice de son mandat/sa fonction auprès des autres membres. Ce rôle acquis s'est construit dans sa dimension interactionniste. Cette légitimité peut aussi être externe au Conseil, indépendamment du porteur de rôles.

III.1.3.3. Le système prescrit

Le rôle prescrit, en amont et de façon préexistante à l'expression interactionniste du rôle, mérite un approfondissement puisqu'il prédéfinit les relations sociales : selon Dubar (1990), la théorie de la régulation conjointe convoque « à la fois la notion d'acteur collectif, le processus de négociation conflictuelle entre les acteurs et la conception de la règle sociale comme compromis, arrangement, *bricolage* constituant à la fois l'issue, la condition et l'enjeu de l'action elle-même. Comme le précise Reynaud, « il existe des règles de nature différente, des systèmes de règles qui sont loin de constituer des ensembles cohérents ». Cela signifie qu'à un rôle-statut prescrit correspond un système prescrit : la structuration et l'expression des mandats collectifs et individuels de gouvernance passent ainsi par les fourches caudines des règles imposées. A titre d'exemple, un système prescrit sur la structure de propriété actionnariale rend légitime le représentant des actionnaires pour qui reconnaît cette structure formelle. En revanche, le représentant d'une organisation syndicale risque de ne pas le reconnaître nécessairement. En tout cas, la création subjective de la réalité collective s'obtient par le consensus des parties prenantes. Pour étayer notre propos sur l'importance numérique des membres « du même bord » ou/et les plus habilités à être écoutés produisant une unanimité, nous reprenons les outputs de l'expérience de Asch (1951) sur l'influence de la norme et des règles qui génère un conflit motivationnel pour qui veut s'intégrer dans un groupe. Dans la majorité des Conseils, à en croire l'abondante littérature sur la performance financière de l'entreprise, il existe un conformisme normatif d'attente de rôle au service des intérêts de l'actionnaire. Cette manipulation collective des normes va orienter le contrôle du CA qui lui-même contrôle les dirigeants de l'entreprise. Les processus spécifiques à cette venue du nouvel arrivant au sein du Conseil sont variés comme nous l'explicitons dans la partie qui traite de l'adaptation au rôle (« III.1.3.6 Processus de construction du rôle (interactionniste) »).

Ce constat nous parait important parce que cela revêt une influence significative sur le fonctionnement du CA et demande d'insister sur la définition du cadre normatif propre au rôle-statut, idiosyncratique[13], d'exercice du mandat ou/et des comportements adéquat des membres du Conseil. Si on considère que le CA est le siège des entrées et des sorties des membres du Conseil, le pivot du système de gouvernance est le CA dans sa structuration même par ses statuts, qui sont formellement énoncés en amont de la création du CA, et par suite de ses rôles-statuts. Il peut revêtir un caractère intangible, tant la structure elle-même fait sens par la notion de lien.

Sans reprendre in extenso les contributions centrées sur le fait de fixer/maintenir les règles du jeu, une attitude « conservatrice » semble favorisée pour maintenir un système dont l'essentiel de la fixation des règles est préexistant aux membres du CA.

Ainsi pour Roussiau et Renard reprenant la théorie du noyau central d'Abric (1989), « la représentation sociale peut aussi se définir comme une structure hiérarchisée comportant un système central et un système périphérique ». D'après cette théorie, une représentation sociale (le CA, la gouvernance…) est construite autour d'un noyau central (opinions, croyances, informations, éléments historiques... qui font consensus pour le collectif, le CA pour nous, portant la représentation) qui donne le sens et l'organisation de la représentation.
En dépendance au noyau central, le système périphérique se nourrit des idées-forces du premier et permet d'adapter le système central dans sa confrontation à l'environnement. Pour plus de développement de la théorie d'Abric, le lecteur se reportera en Annexe D.

Pour ramener la théorie du noyau d'Abric au niveau de la représentation du Conseil pour ces membres, la résultante d'une représentation du Conseil quasi-réglementaire produit un système périphérique du Conseil peu exprimé du fait de la rigidité portée par la forte codification du système central et la fréquence des réunions de Conseil. Ce système périphérique réduit, du fait du cloisonnement institutionnel du Conseil par rapport à l'Exécutif, obère les contingences quotidiennes qui permettent l'adaptation à d'autres contextes. Ce qui nous amène à évoquer la représentation institutionnelle du Conseil.

III.1.3.4. Le rôle-statut dans la représentation institutionnelle de la GE

La représentation institutionnelle a une incidence sur les rôles-statuts des membres du Conseil. En effet, à valoriser les caractéristiques du système central, le membre du CA peut développer le sentiment de défendre l'institution pour l'institution avec l'effet « Primus

[13] Alors que semble acquise une définition universelle des mandats (par ex. « l'administrateur indépendant », l'exercice « collégial ») si on en croit codes de gouvernance et préconisations des institutions françaises de la gouvernance, ce qui produit une uniformité de sens. Ainsi, la teneur du discours institutionnel peut prendre une orientation normative/prescriptive parfois *hors sol* dans le sens où il peut être déconnecté de la pratique (selon Dangeard, 2011).

Inter Pares » (PIP) proposé par Codol (1975) où chacun des membres cherche à incarner la norme de groupe pour en devenir le prototype. On peut également se demander dans quelle mesure, quand le cadre normatif est puissant comme c'est le cas pour le CA, celui-ci peut être sclérosant et contreproductif.

A l'opposé, ce cadre normatif peut être sécurisant pour un Administrateur dit « indépendant » qui n'a à assumer que le système central de la représentation de son CA… ou générateur de conflit pour le membre du Conseil s'il est appelé à se positionner dans deux systèmes centraux (celui de la partie mandante et celui du Conseil), sans nécessairement être en conflit d'intérêt si ce n'est être difficile cognitivement pour lui-même. Selon la contribution de Codol, « il semble bien qu'à chaque moment, il ne puisse être fait référence qu'à un seul système cohérent de normes ».

Ainsi, un Administrateur « coupé » de son organisation d'origine pourra chercher à s'intégrer davantage dans son nouveau groupe, la question étant de savoir si cette adaptation ne génère pas une trop grande variation identitaire. A l'opposé, dans la catégorie des « personnes isolées » du Conseil, nous chercherons à caractériser la construction d'un rôle qui, selon l'usage[14], est défini sur une base financière : sans intérêt avec l'entreprise (l'indépendance s'acquérant – rôle acquis - en ne touchant pas d'émolument hors jetons de présence).

Pour compléter notre approche en direction du terrain, un point mérite, selon nous, d'être approfondi dans la relation au rôle : il s'agit des apports de Katz et Kahn (1966) sur les conflits et les ambiguïtés de rôle.

Concernant les conflits de rôles, les études se font généralement au départ de la relation de subordination hiérarchique au travail. Dans le cas de la relation de l'Administrateur dans le Conseil, la typologie proposée par Katz et Kahn possède le mérite de donner une lecture fonctionnelle et multidirectionnelle de la tenue de rôle. Selon eux, le conflit de rôle résulte du « télescopage » d'au moins deux rôles qui se présentent simultanément et dont l'endossement de l'un rend difficile celui de l'autre. Cette définition nous semble d'autant plus pertinente pour notre recherche qu'elle correspond à deux des rôles tenus par les membres du Conseil : celui tenu vis-à-vis du mandant et celui tenu vis-à-vis du Conseil. Pour cette raison, cette polarité nous semble centrale pour la compréhension du fonctionnement du CA.

Le modèle dynamique de « l'épisode de rôle » développé par Kahn et Katz (1964) fait le focus sur la relation interpersonnelle entre le pourvoyeur de rôle et son récipiendaire suivant trois

[14] Définition 2015 de l'Administrateur indépendant selon le Code Afep-Medef 2015 : « par administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci. »

modalités : les attentes de rôle et les demandes/pressions, puis les tensions ressenties par le récipiendaire. Si le contexte étudié par les auteurs s'exprime dans l'environnement hiérarchisé de l'entreprise, il peut en partie correspondre au contexte de gouvernance du Conseil où la tenue de rôle sera peut-être davantage réflexive, mis à part pour les membres du Conseil employés par l'entreprise. Ce mode de lecture de la relation au rôle peut concerner ces derniers. Dans cette perspective, la notion d'ambiguïté de rôle peut se révéler dans la phase d'analyse. Cet aspect est à considérer au sens où il n'existe que peu d'occurrences définissant les contours du mandat qui restent généralement – selon la majorité des entretiens – assez flous pour les membres, d'autant plus que la qualité des évaluations de Conseil sera faible. Khan et Katz (1964) caractérisent l'ambiguïté de rôle comme « le degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation ». Deux niveaux de lecture sont concernés pour le degré d'information : celui du contexte du mandat sur un mode « normatif », et celui de l'information, plus « informatif », nécessaire pour exercer son mandat. C'est pourquoi nous nous attacherons à comprendre les stratégies individuelles d'acquisition de l'information des membres.

Cependant, la construction de l'identité par les rôles qui caractérise notre travail n'y est pas abordée. A ce titre, ne sont ni abordés la relation identitaire au rôle, ni le concept de rôle en tant que tel. Dans la partie de notre recherche sur l'aspect dynamique de la construction du rôle, il nous parait important de revenir sur ce qui fonde la relation interpersonnelle, et notamment ce qui se passe dans les premiers instants de la relation à l'autre. Il s'agit de l'entrée dans le rôle face à l'institution, sans constituer le processus longitudinal de socialisation. Nous nous situons à l'instant de l'entrée de rôle dans sa phase interactionnelle, c'est-à-dire celle de la découverte et de l'acceptation du contexte relié au rôle, sous l'angle institutionnel. Il s'approche de ce que Perrot (2004) caractérise comme « conflit individu/climat » prenant en compte les notions de valeurs, d'ambiance, de culture, de mode de fonctionnement, de comportements. Il ne s'agit pas conflit de rôle au sens classique (dans l'environnement de travail) mais bien intra et inter personnel au porteur de rôle. Dans ce contexte de réciprocité et qui concerne le pouvoir d'influence, il nous est possible d'avancer que la relation de pouvoir d'un point de vue des relations interpersonnelles peut se comprendre sous la forme d'imposition de rôle dans un contexte donné, c'est-à-dire que le nouvel arrivant dans le Conseil se conforme à l'existant mais peut également le changer/transgresser.

Nous attirons l'attention sur le fait qu'il ne s'agit non pas d'une relation de pouvoir au sens habituel (entre personnes) mais plutôt à combiner avec l'influence de la structure de gouvernance sur le membre.

Pour opérationnaliser cette partie sur le statut du rôle pour notre recherche, nous pouvons investiguer notre terrain, en nous inspirant de la Figure D (Annexe D), afin de déterminer

dans quelle mesure la représentation sociale du CA pour ses membres répond aux caractéristiques du système central ou du système périphérique, selon que l'orientation du CA privilégie des situations de contrôle, de conseil ou encore la capacité à s'interroger sur la performance du fonctionnement Conseil (favorisant ainsi davantage le processus de cognition). Notons que, sur ce dernier point, la remise en question du fonctionnement du Conseil peut être seulement politique : par exemple, la remise en cause d'un mandat peut se faire sur la partie interactionniste du rôle tenu et non institutionnelle. Il est également possible de ne pas s'exprimer pour ne pas écorner le rôle-statut garant de l'institution. Autre point d'entrée du questionnement en direction du terrain : la régulation identitaire de l'Administrateur soumis à plusieurs systèmes centraux et leur hiérarchisation par l'individu dans son processus de construction identitaire d'administrateur/membre du Conseil.

C'est pourquoi il peut être intéressant de se renseigner sur le profil de personnalité (Jung, 1920/1977 puis Allport, 1961/1970) des membres du Conseil - en utilisant ses apports méthodologiques d'analyse de profil (Cauvin et Cailloux, 2015) - puisqu'il va influencer l'expression préférentielle du rôle. Ainsi, les apports sur les profils de personnalité d'Allport vont enrichir la compréhension des rôles-identités. Par personnalité, nous nous référerons à sa définition : « la personnalité est l'organisation dynamique, à l'intérieur de l'individu, des systèmes psychosociaux qui déterminent les ajustements particuliers de celui-ci à son environnement ». Un trait de personnalité sera un comportement habituel ou répété qu'une personne reproduit d'une manière constante. Ces développements théoriques ont abouti à la construction de l'Inventaire Typologique de Développement de Golden (2004), qui s'axe sur plusieurs dimensions porteuses de traits de personnalité, que nous utiliserons[15].

Dans cette veine, Delobbe et Vandenberghe (2000) font le lien épistémologique entre le rôle et la personnalité (p. 16) : les profils privilégiant le respect de la norme peuvent avoir tendance à privilégier l'existant. En effet, la déférence au système va produire une posture de sauvegarde du rôle-statut tenu par le membre, d'autant plus que jouer la partition du rôle-statut d'Administrateur est fortement incité à être jouée sur le répertoire de la « collégialité », sachant que ce concept existe dans un sens académique (cf. Annexe I : Collégialité en Gouvernance). On peut aisément imaginer la marginalisation, par le Conseil, d'administrateurs revendicatifs adoptant une posture non-conforme aux usages. Nous sommes bien conscients qu'il existe d'autres motifs de ségrégation que nous aborderons sur le terrain des stratégies d'acteur (Crozier et Friedberg), contextualisé au « collège », terme élégant qui indéfinit le caractère informel et confidentiel de son fonctionnement.

[15] Le chercheur, qui est certifié Golden, a utilisé l'inventaire de manière significative (environ 130 fois avec restitution en one to one) pour des dirigeants et des membres de Conseil. Les propositions de types seront certes indicatives (la passation du Golden n'ayant pas eu lieu) mais cohérentes par rapport aux préférences induites lors de la collecte.

III.1.3.5. Vers une catégorisation des membres du Conseil

Selon nous, il n'existe pas réellement de typologie académique caractérisant l'ensemble des membres du Conseil ; la construction du Conseil étant souvent prise comme un état de fait, une contrainte institutionnelle. Si cet aspect « institutionnel » est repris en terme cognitif dans la partie dédiée à la gouvernance cognitive, il est cependant opportun d'étudier les raisons de la composition du Conseil : nous n'avons pas trouvé d'ouvrage qui traite du sujet (sur le « comment » se constitue le Conseil) alors qu'il est central. Notre thèse peut être novatrice puisque nos interviews de Présidents de Conseil explorent la manière dont ils procèdent (cf. la partie analyse du terrain).

Nous nous proposons donc d'énumérer les principaux rôles-statuts en présence indicés par l'enjeu premier par rapport au Conseil lui-même (il peut y en avoir d'autres mais ils seront examinés au cas par cas dans la partie empirique du travail) et reliés à l'origine du contrôle social[16] qui caractérise/met sous tension chaque rôle (cf. Tableau 3). Tous ces rôles ont été identifiés dans notre revue de littérature mais non concaténés, comme proposés en suivant.

Tableau 3 : Rôles-statuts composant le Conseil avec enjeux et contrôle social correspondant (figurent tous les types de membres présents au/aux Conseil/Comités)[17]

Rôles-statuts	**Enjeu premier partagé** (attente de rôle validée)	**Origine du contrôle social** (non exhaustif)
Président du Conseil (PC)	Faire fonctionner le Conseil vis-à-vis de l'Exécutif et des autorités qui l'ont nommé	Actionnaire de référence Pool d'actionnaires Conseil de famille Les membres du Conseil
Directeur Général (DG)	Diriger l'entreprise en accord avec les orientations présentées au Conseil et que le Conseil aura validé	Actionnaire de référence Pool d'actionnaires Conseil de famille Les membres du Conseil
Président-Directeur Général/Chief Executive Officer (P-DG/CEO)	Faire fonctionner le Conseil vis à vis de l'Exécutif et des autorités qui l'ont nommé tout en dirigeant l'entreprise en accord avec les orientations qu'il aura présentées au Conseil et que le Conseil (dont il fait partie) aura validé	Actionnaire de référence Pool d'actionnaires Conseil de famille Les membres du Conseil
Vice-Président du Conseil (VP)	Seconder le Président, voire assumer le rôle de référant (mission d'organisation)	CEO Les membres du Conseil
Secrétaire du Conseil (SC)	Permettre au Conseil de fonctionner en conformité avec les textes (juridiques et autorités)	CEO SG (Secrétaire Général) DJ (Directeur Juridique)
Administrateur indépendant	Exercer un mandat de façon indépendante en vue de cautionner les travaux du Conseil	Les membres du Conseil

[16] Contrôle social informel : selon la définition implicite de Durkheim (« Définition du fait moral », 1893), appliqué par chacun des membres du groupe, de façon diffuse, pour la production et le maintien de la conformité des personnes aux normes de leur groupe social.

[17] Un lexique en fin d'ouvrage reprend l'ensemble des abréviations utilisées.

Directeur Administratif et Financier/Chief Financial Officer (DAF/CFO)	Alimenter le Conseil en résultats chiffrés de façon à ce qu'il puisse prendre des décisions	CEO
Administrateur public	Défendre l'intérêt de l'investisseur public dans le contexte de l'intérêt social de l'entreprise	Tutelle ministérielle Fonds publics Hiérarchie managériale Plus proche des ministères de tutelle si APE, plus indépendant si CDC (Caisse des Dépôts)
Administrateur de fond d'investissement	Défendre l'intérêt de l'investisseur privé dans le contexte de l'intérêt social de l'entreprise	Fonds d'investissement Hiérarchie managériale
Administrateur salarié	Défendre l'intérêt social du personnel dans le contexte de l'intérêt social de l'entreprise	Les membres du Conseil Organisation syndicale
Délégué Syndical Central	Etre statutairement présent sans droit de vote	Organisation syndicale
Censeur	Etre présent, en attente (au placard ou à venir)	PC-CEO
Commissaire aux Comptes (CAC)	Certifier les comptes Notoriété	AMF (Autorité des Marchés Financiers) Cie Nationale des CAC (CNCC) Ses pairs au sein de son Cabinet Autorités de régulation
Chasseur de tête	Fournir les « bons » candidats	CEO
Avocats (pacte d'actionnaires)	Rédiger un pacte adapté à la problématique des parties-prenantes	CEO Autorités de régulation

Pour entrer dans un premier processus de catégorisation, trois pôles de population peuvent se faire face a priori :

1°) Autour de l'Exécutif, c'est-à-dire PDG-DAF-SC, qui partagent d'autres lieux/contextes de rencontre.

2°) Autour du Conseil lui-même, c'est-à-dire le PC, les différents types d'administrateurs (représentants des actionnaires, fondateurs, familles, investisseurs, indépendants, autres), qui peuvent n'avoir que le Conseil comme lieu/contexte de rencontre. Cette première segmentation reste à recatégoriser plus finement (ex. : Administrateurs indépendants ou pas vraiment, fonds publics plus ou moins sous tutelle, etc.).

3°) Le pôle constitué des prestataires (commissaires aux comptes, chasseurs de têtes, avocats), qui peuvent être exclusifs au lieu/contexte de Comités stratégiques.

Pour revenir aux rôles tenus, la prépondérance d'un lieu peut avoir une influence sur les autres en termes d'identification et d'investissement. Il y a donc lieu de cerner lors de l'analyse les lieux d'appartenance pour chacune des populations car cela revêt une influence sur les processus de catégorisation et de différenciation des identités.

Notons que n'apparaissent à ce niveau que les grandes familles d'acteurs (prédéfinies sommairement pour les deux premières par Charreaux). L'analyse empirique de la

composition des Conseils montre qu'il peut exister des nuances au sein d'une même famille et qu'une personne peut endosser plusieurs rôles. C'est au cas par cas que nous aborderons la composition des Conseils dans la partie plus analytique du travail.

Le rôle-statut étant posé, nous allons envisager la manière avec laquelle il est traité en interne (entre lui et lui) par la personne qui l'endosse.

III.1.3.6. Processus de construction du rôle (interactionniste)

Nous réunissons dans cette partie les deux pans de la construction du rôle qui sont en « dialogue permanent » (cf. la partie « Rôle » de la Figure 6) : l'adaptation au rôle (cognition) et le jeu dans l'expression du rôle (interprétation). Cette construction est généralement double a minima : au sein de Conseil lui-même et vis-à-vis de la personne/l'organisation qui « y a placé » le membre du Conseil. Pour cette deuxième occurrence, l'exposition au statut d'Administrateur/membre du Conseil est moindre mais tout aussi codifiée par le Conseil. Elle peut être le lieu d'une plus grande possibilité de jeu puisqu'il peut arriver que le mandaté « échappe » au regard du mandat, d'autant plus qu'il sera seul à le représenter, même si les phénomènes d'omerta peuvent protéger a priori les membres d'un mandant désignés au Conseil.

a) Adaptation au rôle au sein du Conseil

Le traitement du rôle-statut par son hôte s'opère avec plus ou moins de prise de conscience et de valorisation du libre arbitre individuel dans les possibilités d'interprétation. Cette prise de conscience individuelle facilite des nouvelles possibilités de jeu par soi-même en réponse aux attentes du public (Reynaud, 1989) représenté au CA. Cependant, l'adaptation au rôle se fait le plus souvent de façon automatique sans nécessaire prise de conscience.

Afin d'inscrire notre étude dans un environnement professionnel, nous chercherons à circonscrire ce qu'implique l'adaptation au rôle. Si le processus de nomination est abordé dans le chapitre consacré à la gouvernance cognitive, nous revenons sur la définition de la socialisation organisationnelle. Ainsi Delobbe et Vandenberghe (2000) la définissent comme un processus d'interactions symboliques soutenant la création de significations et d'interprétations socialement partagées ainsi que la construction d'identités situationnelles.

Ils soulignent l'importance des attentes de l'individu par rapport au travail à venir. Ces attentes participent à la construction identitaire décrite par Tajfel et Turner (1986) dans le contexte de mobilité sociale avec la recherche pour la personne d'une valorisation positive de son groupe d'appartenance sociale (p. 10). La question du cadrage du mandat ainsi que les dispositions/processus d'accueil au sein du Conseil seront (entre autres) à évoquer lors des entretiens menés.

Outre la trajectoire biographique (les premières expériences professionnelles étant déterminantes selon Van Maanen et Schein, 1979), l'orientation psychologique propre à chacun constitue aussi un déterminant potentiel de la propension à l'innovation de rôle ou au conformisme (Nicholson, 1984) et au déploiement de comportements proactifs (Reichers, 1987), dans la suite de nos développements précédents (cf. fin de la partie « III.1.3.4. Le rôle-statut dans la représentation institutionnelle de la GE »). Parce que les conditions d'arrivée de l'administrateur sont fondatrices de l'exercice de son mandat, nous rebondirons sur la « Dynamique de la socialisation organisationnelle » de Delobbe et Vandenbergher (2000, p. 113). Cette modélisation présente l'intérêt, pour nous, de l'opérationnalité. Parmi les multiples différences personnelles intervenant dans la socialisation, les auteurs pointent trois aspects spécifiques : le sentiment d'efficacité personnelle qui réside dans le fait de croire en sa capacité à « bien faire » son travail (Bandura 1986), le désir de contrôle sur l'environnement pour adapter le rôle à son niveau d'exigence personnel et le désir de feed-back pour satisfaire son besoin de développement personnel (Nicholson 1984, Ashford et Black 1996). Ces aspects sont très explicites par exemple pour la population des Secrétaires de Conseil qui sont au Conseil sans y être statutairement (Goldet et Monaco, 2017). On notera que la quantification des trois points de cette socialisation dans le contexte de la gouvernance semble extrêmement embryonnaire dans les pratiques de gouvernance. Quelles conséquences cette absence produit-elle sur le membre et comment y fait-il face ? S'il veut « prendre la dimension de son mandat », le membre du Conseil combine quatre facettes du processus de socialisation : l'initiation à la tâche, au rôle, au groupe et à l'organisation. Pour y parvenir, il entre dans des processus psychosociaux tels que les stratégies de gestion du stress et l'auto-gestion comportementale (Bandura 1986).

L'auto-gestion comportementale, selon Delobbe et Vandenbergher, passe par des techniques d'auto-observation, la fixation d'objectifs personnels (entre soi et soi en somme), d'auto-récompenses ou d'auto-punitions, de répétitions pour orienter les comportements vers les buts souhaités. Ainsi la socialisation passe par deux mécanismes : l'un informationnel et l'autre émotionnel. Elle procure une augmentation des capacités d'apprentissage et une régulation du stress. Cela démontre l'intérêt de ce type d'apprentissage, et ceci dans la durée, complété par la valorisation de stratégies proactives, particulièrement adaptés à la GE. La multiplication des interactions (socialisation) avec l'institution augmente les comportements de loyauté envers l'entreprise et, c'est son pendant, de conformisme, selon Baker (1995). Un cadre d'accompagnement du membre du Conseil ne semble pas à exclure sur la durée de son mandat

Ce contexte de socialisation a un impact sur la performance au travail, la loyauté à son CA et à son entreprise (qui ne coexistent pas nécessairement), le bien-être individuel (qui n'est

pas nécessaire à l'accomplissement du mandat) et sur les autres par effet de dissémination. C'est pourquoi nous nous attacherons à renseigner cet aspect dans notre questionnement relativement à l'expression de la loyauté du membre à l'entreprise, au Conseil et à sa partie prenante d'origine.

Notons que les stratégies de demandes explicites d'informations exposent le demandeur au jugement social, qui pourra choisir un comportement en retrait, a fortiori si le Président de Conseil utilise ce moyen pour prendre l'ascendant sur son Conseil (stratégie d'animation). C'est pourquoi elles sont utilisées essentiellement par la personne pour interroger les aspects techniques de la tâche selon Depolo et al. (1997).

La prise en compte de ces aspects dans l'adaptation au rôle oriente notre recherche à travers les questions qui seront susceptibles d'être posées aux membres du Conseil.

b) Adaptation du rôle par rapport à la partie mandante (hormis les Administrateurs indépendants a priori)

Ainsi, le paradigme idéologico-culturel de gouvernance qui s'exprime au sein d'un Conseil va avoir une influence significative sur les rapports individuels de l'Administrateur à sa partie-prenante (Trébucq, 2003). Parce que nous ne pouvons pas couvrir toutes les possibilités d'interaction du membre aux parties-prenantes, nous envisageons uniquement la relation entre le mandant et le mandaté au sens où elle est a priori la plus *modélisante*.

Donc, deux occurrences apparaissent dans l'adaptation au rôle du mandaté au mandant, l'une au mandant de façon interpersonnelle, et l'autre « en mission » au Conseil (de la lettre de mission formelle à un accord moral) afin de représenter ses intérêts tout en exerçant son mandant d'administrateur :

- La relation interpersonnelle (côté mandant) est une relation de délégation à distance plus qu'une relation de délégation de pouvoir classique (exercée habituellement en entreprise). Elle peut être comprise comme la continuité d'un processus de socialisation organisationnelle : le mandant en aidant à l'insertion de son mandaté pour exercer son mandat au sein du Conseil. Le mandant lui donne pouvoir d'être représenté dans la défense des intérêts de son organisation, sachant qu'il accepte de lui laisser jouer le jeu de l'intérêt social de l'entreprise au sein du Conseil. Suivant les cas, il peut exister un véritable processus de délégation comme une absence totale de contrôle (produisant une autonomisation quasi-totale de l'administrateur). C'est pourquoi, dans notre questionnement du terrain, nous serions avisés d'évaluer pour le membre son degré de loyauté à l'organisation mandante (dans le sens d'Hirschman, 1995) ou au Conseil pour déduire le niveau de fidélité/sentiment d'appartenance à l'organisation d'origine.

- « En mission », la relation peut prendre la forme juridique statutaire d'une délégation de pouvoir par lettre de mission. Cependant, suivant les cas, cette forme peut être simplement d'ordre moral.

Si on reprend les travaux de Jodelet (1991) puis de Rouquette (1997) adaptés à la représentation sociale, il serait possible d'établir les différentes perceptions de représentation des membres autour du noyau central de la RS du Conseil. Donc, comme la RS est modélisante pour agir suivant la qualité du membre à travers sa catégorie d'appartenance autour de la table du Conseil, nous suggérons de prendre en compte principalement une des fonctions, à savoir la fonction identitaire de la RS qui nous concerne plus dans cette partie pour les comportements de groupe.

Un couplage avec Crozier et Friedberg pourrait compléter la lecture des positionnements de chacun et révéler les zones antagonistes. Il pourra arriver que le membre soit en conflit interne entre les deux noyaux centraux de la représentation sociale du Conseil (celle issue du mandant et celle issue du collectif) et soit amené à faire un choix en tension.

En résumé, les tensions existantes entre les parties prenantes, en dehors ou à l'intérieur du Conseil, se traduiront dans la relation entre le porteur de la tension qu'est le membre et sa partie prenante. Dans cette logique, il nous faudra déterminer les zones de tensions vécues par la personne afin de mieux comprendre le système d'expression du rôle. Il sera à envisager qu'il puisse exister des distorsions entre le mandant et le mandaté.

c) Le jeu dans l'expression du rôle : la représentation (Goffman)

Afin de préciser l'abord interactioniste du rôle, nous entendons à ce niveau **l'expression comportementale du rôle et ses conséquences orientées vers la mise en œuvre du mandat ou de la fonction**. D'un côté, on retrouve l'individu « livré » à lui-même pour gérer ses rôles et, d'un autre côté, les aspects relationnels de la déclinaison des tâches spécifiques à son mandat. Différentes occurrences apparaissent dans cet exercice avec leur théâtre des opérations différencié : l'individu dans les groupes d'Administrateurs (CA, Comités), l'individu dans son groupe d'origine (culture organisationnelle), vis-à-vis du groupe qui le désigne et, éventuellement, vis-à-vis de son travail.

Parce qu'elle comprend un autre pan de l'étude des rôles, nous faisons le choix d'aborder la théorie sociocognitive sous l'angle des rôles émergents issus des représentations déployées par les membres du Conseil. Nous proposons de nous appuyer sur les contributions de Goffman (1973) qui prend de la hauteur sur la relation à soi et à l'autre au travers - qui nécessite un « travail sur la cohérence de l'expression » (De Coster et al., 2006) - du jeu de la représentation. Il s'agit de considérer la représentation des rôles (« la manière » qui est la résultante des représentations de la situation par l'interprète), des éléments de façade personnelle, de leur définition notamment en équipe, des relations au rôle (« l'idéalisation,

la perception frauduleuse, la mystification »…), du « maintien de la situation, des complices, des lieux dont la région antérieure (la scène), postérieure (les coulisses)…etc. où s'expriment des normes morales et instrumentales ».

Afin de ne pas omettre l'analyse des interactions, Goffman (2003) nous rappelle que la personne est attachée à garder la face et à préserver celle des membres constituant son public. Parce que les réunions de CA sont hautement formelles et conventionnelles, ces deux points s'y expriment de façon significative, pour le premier, par fierté (honneur ou dignité) et, pour le second, par réciprocité d'intérêts bien comprise. Goffman pointe les comportements d'évitement, de procuration en se faisant représenter par un tiers, ou de mise en retrait en adoptant un profil bas. Selon lui, les rencontres en société s'effectuent suivant un autocontrôle de ses membres.

Dans la continuité de travaux de Goffman sur la nécessité pour la personne de ne pas perdre la face, ceux de Berger (1963) sur la mauvaise foi nécessaire à la tenue de rôle pourront être appelés au besoin dans l'étude de la dynamique des rôles. Cependant, dans ce processus de maintien de la véracité faciale dans la tenue de rôle, il y a lieu de s'exonérer de l'a priori relatif à la « mauvaise foi ». En effet, loin d'entretenir une vision manichéenne entre bonne ou mauvaise tenue de rôle, les apports sur la construction identitaire à travers le rôle, nous rappellent la nécessité pour la personne de préserver une image positive faciale (Tajfel et Turner, 1986). Si elle peut être génératrice de culpabilité pour l'individu, l'observabilité de ce processus de justification sera traitée au chapitre suivant parce qu'il se focalise davantage sur la stabilité identitaire de la personne.

Deux occurrences d'observation de l'expression du rôle sont théoriquement possibles, l'une en relation interpersonnelle (entretiens), et l'autre en réunion de Conseil (observation non-participative). Cependant, pour des questions de confidentialité essentiellement, il peut s'avérer difficile d'assister à une réunion de Conseil. A défaut, nous orienterons une partie de notre questionnement sur les ressentis de la personne lors des réunions de Conseil.

Pour compléter les grilles de lecture de l'interprétation du rôle, la « déformation professionnelle » selon De Coster et al. (2006), comme une mémoire rémanente peut « contaminer » l'interprétation du rôle. C'est pourquoi notre questionnement du terrain s'inspirera des cultures métiers précédemment exercés par chacun des membres et des cultures organisationnelles d'entreprise afin de mesurer leur influence (Goldet, 2007).

Lier les éléments en jeu tels que les rôles, les représentations qui les sous-tendent, les contextes (gouvernance, organisation), les aspects culturels, les stratégies personnelles, induit l'utilisation des apports de la psychologie sociale issus de la TIS.

CE QU'IL FAUT RETENIR DU CONCEPT DE ROLE APPLIQUE AU CONSEIL

L'enjeu d'une théorie des rôles appliquée au Conseil réside dans la capacité des membres à exercer leurs rôles (mandat/missions) et du Conseil à fonctionner à travers eux.

Académiquement, une définition dynamique du rôle en construction, interactif partant de son statut, s'applique à tous les membres physiquement au Conseil, dans un contexte en général multipolaire (acteurs de gouvernance, Exécutif, métier, réseau…) et en particulier entre le mandant et le mandaté (les indépendants ayant leur mandant au sein du Conseil).

Le rôle-statut, qu'il soit issu de l'intra-Conseil ou d'une partie mandante, se fonde lors des **conditions amont de nomination** du membre et à travers **les attentes du rôle du Conseil** ou **du mandant** (rôle prescrit). La prise en compte de ces attentes et leurs expressions à travers les **conditions d'intégration** pèsent sur l'opérationnalité du membre (émancipation des rôles prescrits). La **composition du Conseil** issue du contrôle actionnarial traduit la dimension institutionnelle qui pèse sur la **définition du cadre normatif** des rôles-statuts, tout comme la **représentation sociale du Conseil des membres** qui le compose influence directement son système de gouvernance et, par conséquent, l'orientation de ses missions. Il convient donc de cerner les finalités du Conseil en interrogeant les membres sur la perception qu'ils en ont, qu'elle fasse ou non consensus au sein du Conseil et de leur partie mandate. La **régulation identitaire du membre** soumis à plusieurs systèmes centraux dicte, dans ses attitudes et décisions, l'exercice de son mandat ou de ses missions, ce qui peut être générateur de **conflit de rôle**.

Le questionnement de la relation entre fournisseur de rôle et son récipiendaire nous amène à prendre en considération la dimension interactionniste dynamique de la construction du rôle suivant l'adaptation au sein du Conseil puis par rapport à la partie mandante. La **réponse aux attentes** du membre dans la préservation d'une **image positive de soi**, va avoir une influence significative sur **sa dynamique d'apprentissage** (à la vie du Conseil, à l'entreprise, à ses valeurs…) et, par suite, à sa capacité d'innovation de rôle. Cette dernière est tributaire du **profil de personnalité** du membre qui renseigne sur ses préférences adaptatives au regard des rôles tenus au Conseil. Cette dynamique se matérialise par une **stratégie d'adaptation** du membre, ainsi que par rapport à sa **trajectoire biographique**.

Le processus d'accompagnement du rôle de la représentation du membre au Conseil peut constituer un indicateur du déroulement du mandat pour éclairer les zones de tension/concorde entre mandant et mandaté.

L'expression comportementale du rôle et ses conséquences orientent, sous l'angle interactionniste, la mise en œuvre du mandat/de la fonction : cohérence entre les rôles du membre (métier, expertise, délégation de pouvoir…), garder la face, couplé au maintien collectif de la représentation.

III.1.4. CARACTERISATION DE L'IDENTITE SOCIALE PROFESSIONNELLE LIEE AUX ROLES

Le fait de lier les éléments en jeu tels que les rôles, les représentations qui les sous-tendent, les contextes (gouvernance, organisation) les aspects culturels, les stratégies personnelles, induit l'utilisation des apports de la psychologie sociale avec ses développements sur la théorie de l'identité sociale. Selon Deschamps (1999), les comportements sociaux dépendent de trois facteurs : la personne avec sa perception subjective, la situation avec ses contraintes et la culture ou les croyances collectives partagées. Lipiansky (2007) précise qu'au regard de plusieurs études à orientation ethnologique, un consensus se dégage pour affirmer qu'un individu dispose simultanément ou successivement de plusieurs identités (p. 18) qui dépendent du contexte historique, social et culturel. Ceci corrobore notre choix de la prise en compte des identités de l'individu et de sa façon d'en faire un *ranking* (par ex. entre l'identité liée à son origine/partie prenante et celle liée au Conseil).

L'identité sociale étant en partie explicable par des processus cognitifs tels que la catégorisation sociale, nous utiliserons des apports de Tajfel (1978) qui part du postulat du besoin d'identité personnelle positive, confortés par ceux de d'Insko et Schopler (1987) sur l'estime de soi, qui nécessite pour le satisfaire de se comparer.

Tajfel et Turner (1986, p. 15) définissent le groupe social comme « une collection d'individus qui se perçoivent comme membres de la même catégorie sociale, partagent quelque engagement émotionnel dans cette définition commune d'eux-mêmes, et atteignent un certain degré de consensus à propos de l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci ». Turner propose trois niveaux de lecture : l'individu comme membre identique au genre humain, un niveau intermédiaire avec l'affirmation de différences entre groupes ou entre catégories d'appartenance ou de non-appartenance, et enfin un niveau plus individuel définissant l'identité personnelle (unique et différente) face aux autres, en ce inclus les membres de « son » groupe. Deschamps, qui prolonge le raisonnement avec l'incidence de l'image de soi sur la motivation (1984), avance (1999) qu'une personne accédant à une « identité positive » n'établit plus de différenciation entre les différents groupes de son entourage. Ainsi, plus l'estime de soi (personnelle) est entretenue et forte, moins le « besoin » d'identité sociale est important : plus l'identité sociale est forte et moins l'identité personnelle est importante, inversement... Ce choix identitaire devrait, selon que le membre est plus ou moins attaché à sa partie prenante d'origine ou/et son Conseil, nous donner des indications sur son niveau d'engagement vis-à-vis du Conseil. Cet aspect motivationnel de la personne est à traiter dans la partie sur l'identité et notre questionnement en direction des membres touchera donc le « pourquoi-être-Administrateur ».

III.1.4.1. Soi et l'appartenance au Conseil

En évoquant le cheminement entre l'identité personnelle et l'identité sociale, Turner (1985) développe la théorie sociocognitive par le concept d'autocatégorisation en s'aidant du concept de prototypicalité (norme de groupe au travers de prototypes comportementaux, d'idées, des valeurs, de codes en tout genre dont de « bonne gouvernance ») pour aborder la construction de l'identité à partir du contexte. Avant, Turner, Rosch (1978) avaient précisé le concept de prototype d'une catégorie comme un « bon exemple de la catégorie […] où l'appartenance à une catégorie exige un certain niveau de ressemblance avec le prototype », mais aussi « fiction grammaticale commode », somme de jugements sur le degré de prototypicalité. Les catégories sont des ensembles flous dont « les membres ne partagent pas tous un ensemble donné de traits distinctifs, mais sont liés par leur ressemblance à un prototype ». Nous citerons par exemple à cet égard le positionnement de l'IFA sur l'administrateur salarié qui est « un administrateur comme un autre »[18]. De l'autocatégorisation, Tajfel décrit la migration réflexive entre l'identité personnelle et sociale comme un conflit permanent générateur suivant le niveau de saillance d'un processus de dépersonnalisation du soi et du comportement (ce processus permet la vie en groupe). Pour suivre Turner sur la contextualisation, nous proposerons de compléter l'approche contextuelle en cherchant à l'inscrire dans des situations clairement identifiées qui mettent notamment en tension les rôles (personnellement ou socialement). Ainsi pour chacune des populations intervient le contexte originel de la nomination. Pour l'Exécutif, elle passe soit par l'interne de l'entreprise, soit par le marché ; pour les Secrétaires de Conseil, elle passe surtout par l'interne (Goldet et Monaco, 2017), pour les différentes catégories d'administrateurs, il existe des processus de cooptation. L'administrateur peut aussi être nommé par son mandant en tant que représentant au Conseil (relation contractuelle de subordination plus ou moins souple), ou être élu par sa famille (Conseil de famille), ou élu par les salariés pour les Administrateurs salariés, ou nommé après avoir été proposé par le PDG pour les Censeurs, Administrateurs référents... Après la phase d'intégration, s'ensuit un processus plus ou moins long de maturation jusqu'à être à l'aise avec la tenue du mandat. Dernière phase de la vie du membre : sa sortie du Conseil qui se fait pour les non-exécutifs jusqu'à la fin d'un mandat (sauf si mouvement autour de l'actionnariat). Plusieurs situations de vie du Conseil surviennent « au quotidien » (non-exhaustives) : entretien de calage amont, demandes particulières, gestion de l'information, concertations hors conseil (pas renseignées en GE) et jeux d'alliance, prises de décision, gestion de crise, nomination, succession, relation de contrôle, gestion de la stratégie, définition des missions du Conseil, évaluation, etc. Toutes ces situations contextualisées du

[18] « Les administrateurs salariés dans la gouvernance : Une dynamique positive », Les travaux de l'IFA, p. 4, Juillet 2013

système de gouvernance s'inscrivent dans les relations intra et intergroupes définies par la TIS.

Il nous semble opportun d'attirer l'attention sur une composante importante de l'exercice de la gouvernance en France qui ne justifie pas d'étude approfondie a priori pas dans la littérature sur la GE et qui a une incidence directe sur l'exercice du mandat par le membre : la tenue de rôles multiples concentrés sur une seule personne – notamment, et cela s'est accru ces dernières années, sur le PDG - et le cloisonnement institutionnel des groupes (qui peut provenir de la tradition bureaucratique colbertiste qui consiste pour l'Etat à être omniprésent dans la vie économique). Dans la continuité des travaux de Weber, les comportements de composition/contournement de la contrainte organisationnelle et réglementaire, associés au respect des prérogatives du chef (système « régalien » de gouvernance) comprenant la préservation de ses domaines réservés, peuvent avoir une influence directe sur la façon d'envisager la Gouvernance d'Entreprise. Ainsi, la délimitation des périmètres entre le Conseil et son entreprise mérite d'être précisée dans notre étude puisque cette prise en compte va influencer la capacité des membres du Conseil à se diriger vers les Directions de l'Exécutif, notamment afin de réduire les asymétries d'information (qui s'expriment nécessairement dans l'orientation de l'information mise à disposition par l'Exécutif), à aller chercher de l'information en dehors de l'entreprise.

Donc, concrètement, cela signifie de cerner autant que possible les polarités individuelles Conseil-Partie prenante d'origine, Conseil-DG, DG-Partie prenante (dont syndicale), Conseil-Investisseurs, etc. Dans ce sens, pour définir au sein de ces polarités les identités personnelles et sociales, nous précisons à des fins de compréhension les différents niveaux du soi-social en Annexe E, selon Jarymowicz (1996) et les mécanismes cognitifs qui les influencent afin d'en délimiter leurs implications pour la GE.

Ces développements sont à mettre en perspective avec le balancement du role-identity du membre entre sa partie prenante et son Conseil, et tout autre type de relation (par ex. : Conseil-DG, DG-Syndicat, etc.), en Figure 7 :

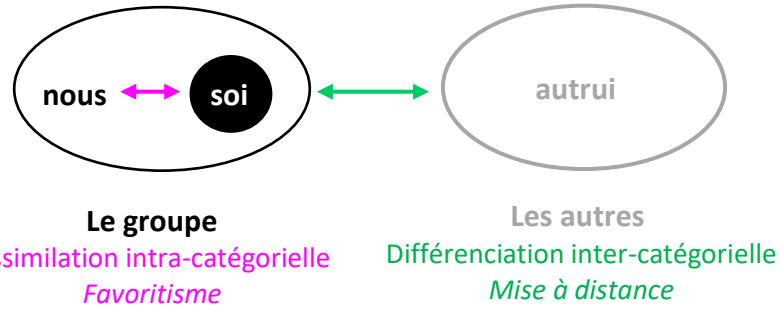


Figure 7 : Différenciations soi-nous et soi-autrui
Exemple d'une image positive du groupe et de soi (facteur motivationnel positif)

Les facteurs motivationnels (image de soi positive), qu'ils se produisent dans un contexte de groupe d'appartenance perçu comme positif ou négatif, n'empêchent cependant pas le sentiment d'appartenance au groupe. Dans l'occurrence d'une perception négative, ils peuvent favoriser le repositionnement de l'individu vers un autre groupe.

Serino (in Deschamps, 1999), à travers « le fait d'être semblable et différent en même temps », exprime « l'interrelation dynamique qui existe entre l'identité personnelle et sociale. Ce n'est qu'à partir de l'adhésion à un groupe, à ses normes et ses valeurs, et donc à partir d'une certaine conformité, qu'il est possible de développer l'idée de sa propre unicité, en se formant une image de soi comme un individu spécifique et distinct des autres ». Cependant, l'affirmation de soi par rapport aux autres est davantage marquée avec un curseur plus égocentré. Ces derniers aspects retiennent notre attention : l'inflation d'Administrateurs dits indépendants au sein des Conseil associée à la promotion de la responsabilisation pénale des membres favorisent une perception individualisante de la GE qui modifie peut-être la représentation sociale du Conseil avec impact sur l'affectio societatis (notamment lors des situations de crise que pourrait traverser le Conseil).

L'axe de recherche que nous mobilisons concerne précisément la régulation individuelle entre l'identité personnelle et sociale (cf. Figure 4) dans un contexte dynamique qui reprend aussi bien les ajustements de perception contenus dans le principe de métaconstraste (Turner in Deschamps, 1999) que par des éléments susceptibles d'influencer les situations d'exercice identitaires (ex.: contexte organisationnel, culture métier...). Ainsi, pour préciser l'emploi du principe de Turner, celui-ci concerne la prototypicalité relative des membres d'un groupe qui affecte la perception d'appartenance (intragroupe) ou d'exclusion (hors-groupe). Selon Oakes et al. (1994), « les individus pensent leurs groupes à partir d'un ensemble flou d'attributs, le prototype, une image qui maximise la différence entre groupes d'appartenance et de non-appartenance et qui, en même temps, permet de renforcer l'idée d'une similitude à l'intérieur des groupes ». Dans cette logique, nous pourrons mobiliser lors de notre phase d'analyse les processus de différenciation, de polarisation du groupe, puisque l'interaction entre groupes est modélisante (et non les opinions individuelles convergeant vers une moyenne). Donc deux orientations détermineront notre questionnement : l'une sur les relations intragroupes et l'autre sur les intergroupes, sachant qu'en reprenant nos développements appliqués aux catégories présentes dans le contexte de gouvernance, on pourra à l'occasion nommer groupe dans ce chapitre quand catégorie et groupe (ou sous-groupe) se confondent (par ex. : représentant d'un actionnaire qui évite l'investissement, administrateur salarié qui défend un métier/site non stratégique, membre d'un Fonds public d'investissement qui pense à son prochain mandat, ou d'un autre qui doit résorber le déficit public de l'Etat, représentant un fonds qui doit maximiser son retour sur investissement, etc.).

Pour compléter la prise en compte des apports de la TIS, Deschamps et Devos (1999) donnent d'autres précisions. Certes, plus l'identification à un groupe est forte et plus il y aura différenciation de ce groupe avec les autres groupes. Concernant l'identité personnelle, ils précisent que « peu définie », elle endosse davantage les « traits personnels » qui vont permettre à l'individu de reconnaître sa différence par rapport à autrui, et qui, par ce sentiment, va se sentir « identique à lui-même ». L'identité sociale en revanche se rapporte au « sentiment de similitude à (certains) autrui ». Cependant, les auteurs nuancent l'approche jugée qui consiste à dire que l'indifférenciation se rapporte à l'identité sociale et l'identité personnelle à la différenciation : les stéréotypes[19] attribuent des caractéristiques sociales similaires à différents membres d'un même groupe, sans tenir compte des différences interindividuelles. Il nous faudra donc éviter de cloisonner de façon systématique le positionnement des personnes interrogées sur leur perception des différents groupes en présence au sein du Conseil avec leurs caractéristiques, et la perception de leur intégration individuelle dans les différents groupes organisés du Conseil. Aux comportements interpersonnels (dont la différentiation entre soi et autrui) correspondent l'identité personnelle, aux comportements intergroupes (dont la différenciation entre groupes entre « nous » et « eux ») l'identité sociale (Turner, 1981). Lorsque l'identification au groupe augmente, on passe du pôle interpersonnel au pôle intergroupe et du fait du besoin d'identité positive de soi, la valorisation de son image vers le groupe s'accompagne de la valorisation de celui-ci… et par suite, à suivre Deschamps et Devos, de la compétition entre les groupes (valuation positive du groupe d'appartenance). La TIS s'appuie donc sur deux modalités : l'une cognitive de catégorisation avec surestimation des différences intergroupes versus sous-estimation des intragroupes, et l'autre motivationnelle où « le moteur de discrimination » serait l'image positive de soi. Une catégorisation plus saillante, si elle a lieu au sein du Conseil, peut se caractériser par des différences identitaires saillantes (différences entre les catégories), par des différences de traitement des membres, par des différences de statut, de missions, de métiers dominants représentés…

Afin d'appliquer ce modèle au contexte de gouvernance, plusieurs identifications sur les orientations identitaires des membres influenceront le mode de fonctionnement du Conseil. Cela implique de savoir si les membres seront soumis à plusieurs pôles groupaux (1, 2 ou 3 catégories exclusives), si l'organisation de la gouvernance favorisera plus ou moins les comportements individualistes, ou collectifs, et au service de quel collectif, voire des groupes d'appartenance. Les entreprises familiales seraient a priori peut-être plus sensibles aux caractéristiques propres de l'identité personnelle comme par exemple les valeurs

[19] « Les stéréotypes ne sont pas seulement des croyances concernant les groupes, mais aussi des théories permettant d'expliquer comment et pourquoi certaines caractéristiques vont ensemble » selon Hilton J.L. et von Hippel W., « Stereotypes », Annual Review of Psychology, N° 47, pp. 237-271, 1996.

(caractéristiques qui ne sont plus personnelles puisque passées en sociales). De même, comme vu précédemment, les Administrateurs salariés pourront avoir moins de facilité s'ils font partie d'une organisation syndicale, à adopter un comportement autre que le collectif sans pouvoir prendre parti dans la vie du Conseil par eux-mêmes. Enfin, il sera à observer de quelle manière l'Exécutif joue éventuellement le jeu de la coopération, et notamment à travers celui du PDG. Le sort des indépendants conduit à poser la question du manque de polarité collective avec l'émergence d'un plus grand individualisme et nous incline à explorer le socle identitaire constitué par les valeurs, les croyances, la culture managériale, la culture métier, le business-model, etc. Au travers de toutes ces points d'analyse, nous nous acheminons donc vers un système identitaire propre au Conseil.

Morales et al. (1992) montrent que « les individualistes montrent moins de discrimination que les collectivistes ». Nous pourrons à cet égard nous référer à l'Annexe F qui précise les différences entre les notions d'individualisme et de collectivisme. Ils se démarquent des collectivistes par leur préférence pour les stratégies d'équité entre les groupes alors que les collectivistes préféreront des stratégies de discrimination. Cela s'explique pour les individualistes par une plus grande indépendance vis-à-vis de leur groupe d'appartenance, allant de pair avec la préservation de leur initiative individuelle et donc leur libre-arbitre. Pour notre étude, il semblerait que le comportement individualiste correspond davantage aux attentes des missions dévolues au membre du Conseil (par exemple pour l'Administrateur : capacité à se décentrer, expression du libre-arbitre, exercer une certaine indépendance d'esprit vis-à-vis du groupe…). Ce comportement attendu correspond à un construit émanant d'acteurs professionnels avec leurs représentations sociales de ce que sont la propriété de l'outil de travail, le leadership/style de management des dirigeants... Pour reprendre Tajfel et Turner (1986), le système de croyance en la mobilité sociale[20] pourrait être prépondérant dans les Conseils, avec une tendance à adopter des comportements de type interindividuel, une personne croyant davantage au changement social ayant tendance à adopter des comportements intergroupes et donc discriminants. Cependant, il faudra tout de même questionner nos interlocuteurs à ce niveau, notamment les Administrateurs ayant délégation de leur partie prenante : rien n'indique en effet que le mandat soit nécessairement choisi. On peut penser que ce choix originel aura une incidence sur la motivation à endosser « le costume » attendu du Conseil.

Il nous semble donc nécessaire de prendre en considération le niveau « d'identification » du membre à sa structure d'origine, qu'elle soit l'Organisation syndicale, le Fonds

[20] Pour mémoire, les principes de base de la TIS selon Tajfel (1981) combinent facteurs cognitifs (catégorisation sociale) et motivationnels (se distinguer positivement) suivant trois plans : entretenir une image sociale positive, l'intragroupe est positivement différencié vis-à-vis de l'intergroupe, si l'image du groupe d'appartenance est dévalorisée : valorisation du groupe ou mobilité sociale.

d'investissement (public ou privé), la famille… voire de considérer les phénomènes d'identification à un groupe donné au sein du Conseil lui-même.

Toutes ces considérations nous amènent à proposer une segmentation identitaire pour les catégories de membres du Conseil qui oriente a priori leur positionnement vis-à-vis de l'intragroupe qu'est le Conseil et de l'intergroupe.

III.1.4.2. Hiérarchisation du role-identity

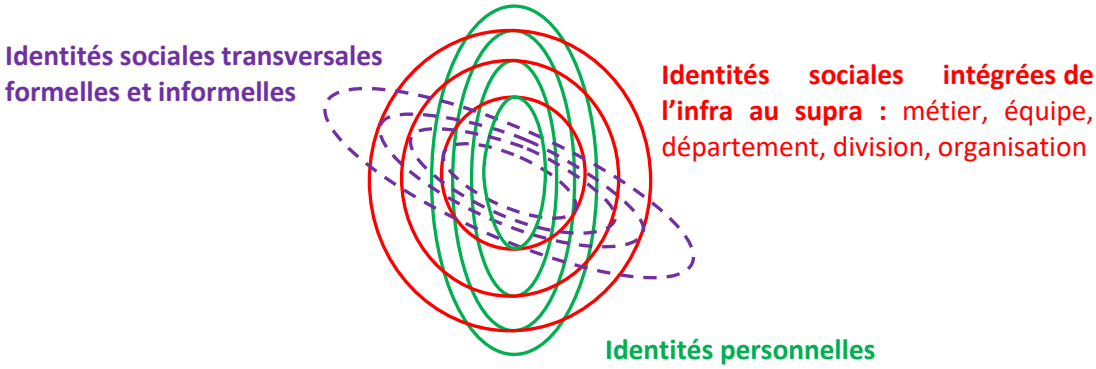
En suivant le contexte polaire (ou multipolaire) d'expression des identités des membres du Conseil, a minima une partie mandante et un Conseil, nous précisons les concepts relatifs à la hiérarchisation des identités de la personne. A propos de la salliance d'une identité pour une personne dans un contexte organisationnel, Ashforth (2001) avance qu'elle « est déterminée par l'importance subjective de l'identité et par la correspondance de la situation ».

Comme mentionné, différents niveaux d'identité se superposent. En prenant le modèle proposé par Ashforth et Johnson (2001) qui s'applique à l'entreprise - notamment les niveaux d'Organisation, à Groupe de travail jusqu'à Métier – nous le transposons à l'organisation du Conseil, avec les réserves de l'absence de relation de subordination pour la plupart des membres. En effet, s'il est possible d'utiliser ce modèle parce que la majorité des personnes qui composent le Conseil sont passées par la vie en entreprise, il n'en demeure pas moins que nous identifions deux types de structuration du Conseil : l'une organique qui s'appuie sur les forces capitalistiques en présence (la famille, l'actionnaire) et l'autre une structuration par les compétences (techniques, marchés, autres) qui se calque sur la vision du Dirigeant (stratégie). Ces composants sont plus ou moins miscibles et vont devoir se combiner, entre les personnes et dans les personnes.

A propos de notre lecture organisationnelle de la hiérarchie des identités, March et Simon (1958) parlent d'identités intégrées, qui s'imbriquent dans l'entreprise en suivant une chaîne de causalité entre identités ordonnées comprises entre supérieur (globale entreprise) et inférieur (proche du métier).

Nous reprenons dans la Figure 8 l'approche de Ashforth et Johnson pour rendre explicite le focus fait sur les identités multiples, entre les identités personnelles et les identités sociales :

Figure 8 : Combinaison des identités multiples d'après Ashforth et Johnson (2001)



Appliqués à notre problématique, les précisions d'Ashforth et Johnson (p. 35), sur la saillance des identités intégrées, pointent le risque pour le Conseil de se détacher de l'entreprise, notamment parce que peuvent prévaloir des différences organisationnelles. La Direction qui incarne le niveau « supérieur intégré », et qui peut souffrir de son propre isolement de sa base, se retrouve face au Conseil qui a une organisation aplatie et isolée (temporairement et spatialement) fortement influencée par ses propres rituels et normes, et dont l'opérationnalité dépend d'une information retraitée par la Direction pour travailler.

De plus, plus l'homogénéité des profils au Conseil est importante, plus l'effet méta-contraste (différences intragroupes moindres que celles de l'intergroupe) jouera. Cet aspect est à mettre en résonance par rapport à des Conseils dont les membres seraient « trop » homogènes (cooptés par le PDG, par exemple) ou, en tout cas, si similaires que leur profil de personnalité empêcherait de s'adapter (par exemple : absence de créativité pour un groupe normatif qui peine à envisager un repositionnement d'offre). A un autre niveau, la surreprésentation de certains métiers comme par exemple les CFO et les CEO d'autres sociétés au sein des Conseils peut jouer au détriment d'autres.

En suivant les effets associés de la compétitivité/complexité/instabilité technologique peuvent exacerber une sorte de repli sur l'entité de base (par ex. de l'équipe) et, par suite, la saillance des « identités inférieures », d'autant plus qu'elles seront coupées du pouvoir central. Cette occurrence peut tout à fait préoccuper un Administrateur salarié qui serait maintenu dans un environnement cloisonné ou un indépendant dans sa culture métier ou d'entreprise perçue comme exemplaire qui deviendrait partial vis-à-vis d'un investissement.

Pour les identités « supérieures intégrées », les auteurs considèrent que plus elles sont saillantes, notamment à travers un « substantive and symbolic management », plus elles seront endossées. Il s'agirait pour le top-management de l'entreprise de donner ponctuellement du sens qui permet d'agglomérer des identités disparates. Le fait de « donner de la substance » consiste à se référer au réel, aux pratiques, à l'innovation, à la qualité, aux « ennemis », réduire l'isolement des groupes, structurer une communication

transverse, socialiser les nouveaux arrivants, stabiliser les rôles, créer un marché interne de l'emploi, permettre des rotations dans les responsabilités, organiser des événements fédérateurs…etc. Le management symbolique (p. 38), qui touche certes différemment mais tout autant l'Exécutif que le Conseil, consiste en la mise en symbole de la vie de l'entreprise : faits d'armes, réalisations et buts atteints, historique, mythes, comportements et identités exemplaires, dire « nous » et non « vous » ou « je », favoriser un idiome d'entreprise, etc.

Ashforth et Johnson (p. 41) examinent ensuite les saillances des identités transversales et, de façon générale, les moments de basculement. Ces identités transversales sont d'ordre formel (par ex. : comités ad hoc, comité stratégique, RSE, d'audit, groupes de projet transversal, task-force) ou informel (par ex. : membres d'une famille). Pour compléter leur approche en ce qui concerne les identités transversales formelles, l'appui « stratégique » de la Présidence (et/ou de la Direction Générale) dans le déploiement des missions portées par les membres endossant des identités transversales, est essentiel pour leur reconnaissance dans le Conseil/l'entreprise et, par conséquent, pour les personnes endossant les identités intégrées. En effet, ces dernières, (notamment de l'Exécutif puisque certains de ses membres siègent au Conseil) peuvent percevoir le temps et les arbitrages qu'elles devront dédier à ces missions comme de « l'énergie perdue » non-allouée à leur cœur de métier, sans parler de l'empiétement perçu sur le territoire de leurs prérogatives, de la remise en cause de leur légitimité à l'issue de la mise en œuvre du projet transversal, etc. Appliquées à la GE, puisque le mode relationnel entre les membres du Conseil n'est a priori pas basé sur une relation de subordination, il serait significatif de cerner le rôle et la relation identitaire des membres des Comités spécialisés ou des groupes de travail ayant une fonction consultative pour le Conseil.

Il est probable que le contexte de gouvernance diffère sensiblement des contextes subordonnés habituellement pour l'Exécutif à propos des conflits issus des identités transversales formelles (p. 43). En effet, les auteurs relativisent la portée des conflits issus des zones de recouvrement d'identités, notamment celles entre syndicat et entreprise ou entre profession et entreprise (« double allégeance » ou « engagements multiples ») qui produiraient des « associations positives ». Comme nous le verrons par la suite, le conflit identitaire tant au niveau personnel qu'organisationnel est loin d'être ponctuellement exprimé comme l'avancent les auteurs et exempt de conséquences lourdes (au-delà de se satisfaire de la facilité de saillance des identités en tension) dès qu'elles ont des conséquences stratégiques.

Etant généralement considérées externes au contexte d'entreprise, les identités transversales informelles renvoient à des aspects personnels tels que les cercles d'amis, politiques, religieux, familiaux. Il est à noter que la frontière entre le formel et l'informel en France peut être spécifique par rapport à des pays de culture anglo-saxonne : ainsi, par

exemple, l'engagement religieux, associatif voire politique s'ils peuvent rester au seuil de l'organisation au niveau exécutif s'exprimera au niveau du Conseil par la présence d'un actionnariat public[21], éthique (fonds d'investissement), valorisant une identité religieuse intégrée (via par exemple des fonds souverains), voire régionaliste (fonds locaux), avec leurs éventuelles conséquences discriminantes au sein du Conseil pour les parties prenantes les plus jacobines, politiques ou prosélytes. On pourra s'interroger pour l'exercice de la GE sur l'influence de ses parties-prenantes qui n'apparaissent pas en France dans les documents de référence et qui pourraient souffrir d'une sorte de non-reconnaissance « autorisée » par l'Exécutif. A propos des « identités démographiques », Turner (1984) parlera de groupes psychologiques où les personnes se définissent comme appartenant à un groupe sans pour autant interagir entre ses membres. Ashforth et Johnson (2001) identifient ces identités comme « inférieures intégrées » au sens où elles tendent à être également exclusives, concrètes, proximales et saillantes. Tant que ces identités sont corrélées aux identités formelles, les auteurs, tout en insistant sur l'importance de la saillance des identités transversales, concluent que les différentes identités se chevauchent, voire se combinent (lors de *slack organisationnel* par exemple), sans nécessairement entrer en conflit. Dans le cas opposé (identités segmentées), le conflit sera « temporaire, important et situationnel ». Pour le contexte de gouvernance, tout dépendra pour les parties prenantes en place du poids de ces mots et de leur implication quantitative.

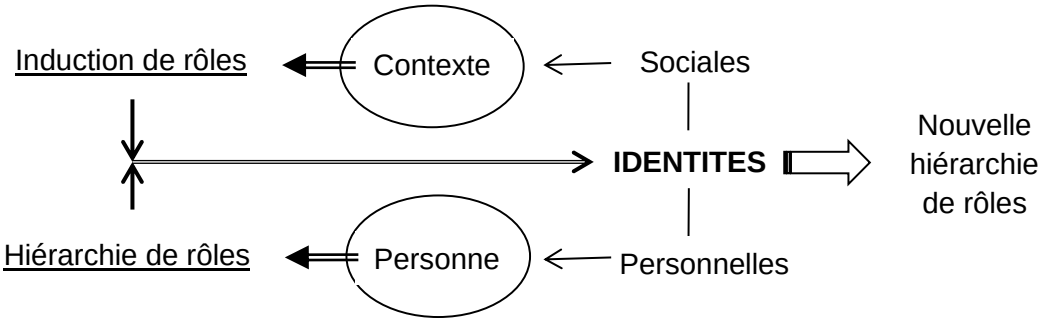
Après avoir développé leur approche sur les identités sociales, Ashforth et Johnson rappellent l'importance, voire la prédominance dans les relations intragroupes (Turner et al., 1994), des identités personnelles qu'ils qualifient, parce qu'elles façonnent les identités sociales (et plus particulièrement les identités d'ordre « inférieur intégré » et transverses-formelles), de première identité « inférieure intégrée » (p. 45). Le socle identitaire personnel, qui s'exprime en valeurs, savoirs, compétences, etc., est d'autant plus sollicité du fait des conditions de travail et de la mobilité professionnelle choisie, surtout pour les « décideurs », « plus centrés sur soi et leur carrière, [avec des identités sociales qui] deviennent moins saillantes que leurs identités personnelles », et qui font majoritairement partie de notre cible. A cet égard, les discussions sur la présence genrée au Conseil peuvent paraître limitatives en fonction des différentes identités personnelles existantes.

Afin d'aider à la compréhension de l'articulation profondément entremêlée entre les identités sociales et personnelles, dans la continuité des apports des auteurs, nous les complétons par la proposition de Moya (1999) qui « conçoit l'identité comme une structure hiérarchique où des ensembles d'identités établissent des relations avec des catégories de caractéristiques [internes à l'individu] ou d'attributs [venant de l'externe] ». La position valorisée d'une identité (image positive de soi) dans une hiérarchie identitaire individuelle

[21] Agence des Participations de l'Etat, Banque Publique d'Investissement

se traduit par des attitudes et des conduites correspondantes dans la tenue des rôles. Nous envisageons de modéliser la hiérarchisation des rôles pour le « rolesholder » qu'est le membre du Conseil de la façon suivante (Figure 9) :

Figure 9 : Processus de hiérarchisation des rôles par l'identité personnelle



C'est ainsi que nous questionnerons les individus sur cette hiérarchisation individuelle qui influence la capacité d'adaptation et le contenu (valeurs, attitudes, approches…) de cette adaptation de la personne à son Conseil.

Ashforth et Johnson (2001) proposent la survenance de saillances simultanées d'identités lorsque des identités multiples agissent de manière simultanée et que l'ambivalence est cause de saillance simultanée. Sans contredire Turner (1999), nous envisageons qu'il existe bien des situations d'adaptation, voire des simultanéités de saillance. Certaines conditions de confort social doivent être respectées, notamment l'absence de danger. En effet, on peut concevoir que les identités remises en question produisent plutôt une réaction de crispation et leur saillance et, par conséquent, ne souffrent pas de mise en partage. On pourra s'attendre, lors de la phase d'analyse, à ce que les processus d'émergence d'identité, dont l'adaptation à la vie du Conseil, s'inscrivent dans une phase d'apprentissage de durée significative (à travers l'identification des frontières de rôle et des scénarii de transition[22]) qui induit une montée en compétences progressive. En complément, Ashforth et Maël (1989) dans leur traitement du « conflit de rôle » avancent que ce ne sont pas les identités en elles-mêmes qui sont en conflit mais plutôt les valeurs, les croyances, les normes et toutes les sollicitations structurant les identités. Selon eux, la réduction des conflits ne se ferait pas en intégrant les différentes identités mais en affirmant les identités en partage sans reléguer au second plan les autres identités saillantes qui favoriseraient la catégorisation intergroupe (différenciation). Les auteurs (p. 30) énumèrent différentes manières de réduire le conflit, en proposant de bien reconnaître les différentes identités.

[22] Selon Ashforth et al. (2000), un scénario de transition est une structure cognitive qui spécifie les séquences typiques (descriptives) ou appropriées (normatives) comportementales ou événementielles d'une situation ou d'un processus orienté-e par un objectif

On pourrait se dire que cette capacité de valorisation des identités pourrait être une compétence en soi pour le PC, PDG et pour tout autre membre du Conseil.

A propos des choix inhérents au développement de l'identité, les travaux de Kurtines et al. (1992) dégagent des « compétences identitaires » spécifiques : la créativité, la prise de recul, la capacité à argumenter et à justifier des solutions alternatives. Ces choix se font sous forme consciente et active autour des alternatives identitaires, et sous le contrôle du sens de la responsabilité et de l'intégrité de l'individu. Appliquée aux compétences du membre du Conseil, cette voie pourra être développée dans le chapitre suivant sous l'angle cognitif de la gouvernance.

Sur le conflit de rôle, Ashforth et Maël (p. 31) rappellent que ceux-ci sont endogènes au fait organisationnel et que la plupart d'entre eux restent latents. Le niveau de cohésion du Conseil dans sa relation avec d'une part, l'Exécutif et, d'autre part, les parties-prenantes (mêmes internes), peut être significatif si l'objectif du Conseil est effectivement de remplir des missions de conseil et de contrôle (qui peut devenir un contrepoids vis-à-vis des visées de l'Exécutif). En ce sens, le mélange des rôles-identities entre PC et PDG peut produire des biais dans l'organisation du Conseil.

Comme nous le considérerons dans le chapitre suivant dans le traitement des compétences du membre du Conseil, l'une d'entre-elles peut consister en la perception consciente de ses identités pour cerner ses propres réactions, de naviguer spécifiquement d'une identité à l'autre sans « heurt social », voire combiner certaines identités pour en créer de nouvelles.

Nous proposons dans le Tableau 4 le résumé de ces développements qui s'appliquent au contexte spécifique de gouvernance du Conseil. Notre classification propose trois types d'identités intégrées : celui relatif à l'entreprise, à son Conseil et à l'externe (dont la partie prenante). Les identités transverses pourront concerner les identités sociales, de métiers (quand ils ont été exercés) et de culture d'entreprise d'origine (en général différentes donc du Conseil de l'entreprise étudiée).

Tableau 4 : Classification a priori des identités des membres du Conseil d'une entreprise (sans prise en compte des identités personnelles)

Membres Conseil	Identités intégrées	Identités transverses	Remarques
PC (Président du Conseil)	Forte Conseil Variable Entreprise	Forte métier d'origine	Métier d'origine souvent finance
PDG (Président-Directeur Général)	Forte Entreprise Forte Conseil	Variable métier d'origine	Culture d'entreprise d'origine forte
Membre de la DG (Direction Générale)	Forte Entreprise	Forte BU ou Direction	Relation de subordination
SC (Secrétaire de Conseil)	Forte Entreprise Forte métier	Forte Direction	Métier d'origine souvent juridique

AS (Administrateur salarié)	Forte Entreprise Variable Conseil	Forte sociale (OS)	Spécificité actif humain
AI (Administrateur indépendant)	Selon métier d'origine	Forte métier d'origine	Déconnexion avec les identités intégrées
Administrateur familial	Forte Entreprise Forte Conseil	Forte famille (et Conseil de famille)	Identités personnelles fortes
Administrateur de Fonds	Variable Conseil Faible Entreprise Forte externe	Forte métier (fonds)	Logique rendement différenciée
Business Angel	Forte Conseil	Variable métier d'origine	Forte personnelle
Prestataire	Faible Entreprise Forte externe	Forte métier (prestation)	Possible logique de « mercenaire »
Représentant du CE (Comité d'entreprise)	Variable Entreprise	Forte sociale (OS)	Observateur

III.1.4.3. Les croyances des membres du Conseil

Outre l'autocatégorisation, un deuxième pan des représentations cognitives peut maçonner la théorie de l'identité sociale : il s'agit des croyances de groupe – déjà évoquées par Ashforth et Maël - mises en lumière par Bar-Tal (1990). Selon ce dernier, « les croyances d'un groupe se définissent comme des convictions que les membres du groupe sont conscients de partager et considèrent comme définissant leur état de groupe », la « croyance fondamentale d'un groupe » étant pour l'identité sociale des membres du groupe celle où ils croient « nous sommes un groupe ». L'intérêt pour notre étude de l'utilisation des apports sur les croyances réside dans le fait que le couple « nous-autres » est identifié (délimitation d'un intragroupe par différenciation avec l'hors-groupe) et nommé à travers l'énoncé des croyances qui pourvoit à la catégorisation et à l'acceptation (partage induisant la similarité et l'allégeance) des caractéristiques des membres.

D'après Bar-Tal (1999), il existe quatre domaines de croyances de groupe : les normes de groupe, les valeurs de groupe qui peuvent induire les comportements des membres, les buts de groupe qui sont souvent considérés comme des raisons d'être orientant l'activité, et l'idéologie de groupe. Pour Bar-Tal (1999), les buts de groupe sont les croyances qui augmentent l'identification avec le groupe et fixent les conditions d'appartenance[23], d'autant plus qu'ils permettent le passage à l'acte, ce qui renforce l'émergence de pratiques communes.

De plus, avant le passage à l'acte cher à Bar-Tal qui constituera le fait de groupe, nous pourrions questionner les valeurs qui sont pré-existantes au groupe à travers les individus constituant le Conseil. Les apports de Schwartz (2006) peuvent aider à la compréhension

[23] Proposé à l'origine par Tajfel (1978b et 1981) avec le concept de contraste : les croyances différenciatrices donnent la possibilité de percevoir et juger les personnes de même catégorie comme plus semblables et renforce le contraste dans sa perception des non-membres.

individuelle de l'expression des valeurs à travers des actes et de leur conséquence sur le fonctionnement collectif du Conseil. L'intérêt de l'emploi de Schwartz (développé en Annexe G) résiderait dans la définition des caractéristiques axiologiques du membre pour envisager ses comportements induits. Ainsi, des prises de décision au Conseil seraient influencées à partir des groupes d'appartenance axiologique (discriminant les exogroupes) qui ne sont pas tous motivés par les mêmes valeurs : ainsi la valeur « pouvoir » d'un dirigeant en quête de succès personnel pourra se trouver en opposition avec la valeur « bienveillance » nécessaire à satisfaire le bien-être de ceux qui aurait besoin d'aide. Ainsi, la « réussite » peut renforcer des actions visant à conforter la position sociale et l'autorité. De même il pourra se trouver des oppositions issues de certaines fonctions du Conseil possiblement portées par un Secrétaire de Conseil sourcilleux de compliance et respectueux de la tradition, ou un Commissaire aux comptes valorisant la valeur « conformité ». Cependant, ces valeurs s'expriment en contexte et peuvent être différenciées d'une situation à l'autre.

Sur un autre niveau, la prise en compte des valeurs de l'entreprise peut être modélisante pour le Conseil et interroger les valeurs des membres au regard de l'alignement de leurs décisions sur les valeurs de l'entreprise.

Dans un contexte relationnel de type coopératif, qui semble être parfois un mode de management approprié à certaines situations du Conseil, Schwartz souligne l'importance d'une expression forte des valeurs propres à la « bienveillance » versus celles qui s'opposent à la coopération, c'est-à-dire qui caractérisent la valeur « pouvoir », celle-ci devant être faible.

Pour revenir au niveau plus large des systèmes de croyances énoncés par Bar-Tal (1999), peuvent émerger des antagonismes individuels qui s'expriment entre, d'une part, celles issues de la partie prenante d'origine, et d'autre part, celles issues du Conseil (ou d'autres encore si besoin est). En effet, il pourra exister des pressions fortes sur certains des membres (l'Administrateur salarié par exemple sur l'idéologie, l'Administrateur indépendant sur les valeurs : les siennes vs celles de l'entreprise, les Administrateurs représentants de fonds à travers les buts/stratégie, la DG vs le Conseil à travers les normes de groupe…), qui nécessairement aura une incidence sur la vie du collectif du Conseil, sa « collégialité », les processus de gouvernance, l'engagement de l'Administrateur…

Ainsi, l'identification des sous-groupes du groupe constituant le Conseil peut aider à extraire les lignes de forces identitaires. De la problématique de la saillance de la double identité intégrée du PDG (PC+DG), on peut se dire qu'un management charismatique produit par un dirigeant d'entreprise peut ne pas être idéale, appliqué à l'efficacité relationnelle du Conseil.

Moreland (1987) aide à la lecture perceptivo-cognitive des principes d'autoclassification autour de la croyance fondamentale de groupe (« nous sommes un groupe »),

suivant d'abord les conditions et ressources de l'environnement (importance de la gestion informationnelle pour le Conseil), les interdépendances des besoins au sein du groupe (comment fonctionne le groupe si quelqu'un fait défaut), les réductions d'incertitude, l'attrait pour les sentiments partagés, des buts et activités eux-mêmes partagés, la dévotion ou le respect pour le leader du groupe, le partage de caractéristiques personnelles et d'une histoire de groupe.

III.1.5. STRATEGIE SOCIALE ET ASPECT DYNAMIQUE DE LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE

Selon nos développements précédents, il existerait, à partir du concept de soi, des processus de catégorisation qui généreraient des comparaisons sociales produisant des phénomènes d'adéquation et de différenciation (Licata, 2007). Cependant, pour mettre en lien ces processus, il nous parait nécessaire, pour approfondir l'aspect dynamique de l'étude des identités, d'en comprendre les enjeux pendant l'interaction avec le groupe. Ceci nous amène à considérer les aspects de stratégies identitaires. Selon le collectif de travail de Camilleri et al. (2007, p. 22), **l'identité est considérée comme « un processus dynamique qui intègre les différentes expériences de l'individu tout le long de sa vie »**. L'interaction personne/milieu est fondatrice de la maturation des identités et se module en fonction des rencontres individuelles et des aspects environnementaux tels que la culture, les institutions, l'histoire..., l'aspect multidimentionnel (situations d'interactions multiples) et structuré des rôles et identités suivant une logique intégrée, l'unité diachronique (longitudinale) qui fait que le sujet conserve la conscience de son unité et de sa continuité et, dernier point, l'approche de l'identité en termes de stratégies identitaires en se référant à la capacité d'action sur le choix des groupes d'appartenance et de référence, Tap (1979).

Selon Camilleri et al. (p. 24), un consensus se dégagerait autour d'une définition opérationnelle **des stratégies identitaires qui seraient « des procédures mises en œuvre consciemment ou non par un acteur (individuel ou collectif) pour atteindre une ou des finalités, procédures élaborées en fonction de la situation d'interaction, c'est-à-dire en fonction des différentes interactions (socio-historiques, culturelles, psychologiques) »**.

Dans cette perspective, Kastersztein (2007) envisage la dynamique identitaire comme agit par des comportements fluctuants et adaptatifs baignant dans un système social qui les influencent. Ainsi, Kastersztein avance que les acteurs vont tactiquement réagir en fonction de la représentation de la situation, des enjeux et des finalités perçues. Les finalités stratégiques identitaires sont définies pour l'acteur comme la reconnaissance de son existence dans le système social.

III.1.5.1. Intégration et preuves d'appartenance

Trois objectifs sont présentés pour caractériser la volonté d'intégration et les preuves d'appartenance : la conformisation qui sert à évaluer le degré de similitude entre un acteur et son environnement qui va, sous la pression sociale, se comporter de façon conforme aux attentes (Faucheux et Moscovici, 1971), l'anonymat ou « se fondre dans la foule » en dilution de responsabilité à l'abri de son organisation mais dans le respect des règles qui, par le retrait, ne sont pas remises en cause (Ziller, 1964) et l'assimilation qui implique l'oubli des caractéristiques historiques et culturelles en acceptant l'ensemble des valeurs et des normes dominantes (Tapia, 1986). Pour l'assimilation des personnes prises entre deux cultures, on peut se demander dans quelle mesure le Conseil reste, selon les contextes, à la marge entre un processus de conformisation et un processus d'assimilation : en jouant le jeu au sein du Conseil et sans qu'il soit possible de faire « le deuil » de son origine pour en fonder une nouvelle, ce qui deviendrait ainsi un trait commun (la solitude exprimée de l'Administrateur salarié, du Dirigeant, de l'Indépendant retraité…).

Notons que les composantes qui tentent de résoudre des conflits identitaires au profit du système social dominant, stratégiquement situées du côté de la similarisation, sont valorisées positivement dans le contexte du Conseil, d'autant plus qu'elles se manifestent dès l'origine du mandat. Nos entretiens devront donc traiter la question de l'introduction du membre dans le Conseil.

En complément, Kunnen et Bosma (2006) fondent leur propos sur la dynamique de la construction identitaire comme une « longue suite d'interactions entre la personne et le contexte », en spécifiant qu'elle suit un processus continu. Les auteurs (p. 4) parlent d'indicateurs pertinents lors des situations professionnelles, la personne et le contexte se définissant mutuellement. Plusieurs situations de la vie du Conseil peuvent être identitairement impliquantes selon la typologie de membres : les entretiens de cooptation, de cadrage de mandat, d'endossement de rôle (abandon de postures exécutives par ex.) et les prises de décisions collectives.

Ils étayent leurs travaux en partant notamment de ceux de Tap (1988) qui précisent (p. 3) que l'identité est une « dialectique dynamique » consistant en un balancement entre deux processus : l'un d'assimilation pour s'adapter à la culture dominante et l'autre de différenciation vis-à-vis des autres pour être loyal à soi-même, l'ensemble servant à caractériser son unicité spécifique. Dans ce cadre, Breakwell (1988) identifie deux processus : l'assimilation-accommodation et l'évaluation. « L'assimilation désigne l'absorption d'informations nouvelles dans la structure de l'identité ; l'accommodation se réfère à l'ajustement qui se produit dans la structure existante pour placer cette information » (p. 193). Il s'agit, pour la personne, de s'intégrer en prenant exemple sur les

sachants déjà en place. L'évaluation « implique l'attribution de valeur aux éléments qui sont assimilés dans l'identité » (p. 194). Breakwell énonce trois principes stabilisateurs de l'identité : l'estime de soi, la continuité et la différenciation. Kunnen et Bosma (2006, p. 7) précisent les caractéristiques individuelles ayant un effet positif sur ce développement : « l'estime de soi élevée, le contrôle de soi, la résilience du moi, l'ouverture à l'expérience et à l'information, les capacités cognitives et identité présente ».

Pour approfondir les aspects propres à l'estime de soi appliqués aux membres du Conseil, nous mobilisons les apports de Mègemont et al. (2009) qui précisent pour l'identité sociale le concept que nous avions déjà cité dans la partie dédiée aux rôles : le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 2009), qui est un moteur dans l'explication des conduites d'orientation professionnelle (p. 2). Mègemont et Baubion-Broye (2001) avaient mis l'accent sur l'importance de la notion d'estime de soi pour un sujet actif vis-à-vis de sa mobilité sociale. L'estime de soi (p. 21) « relève de processus subjectifs d'évaluation personnelle, d'autre part, que cette évaluation est étroitement dépendante des images plus ou moins valorisées que nous adresse autrui. L'évaluation de soi dans les dynamiques identitaires au cours de la transition peut se traduire par des régulations entre des composantes identitaires hétérogènes [et simultanées (familiales, sociales, personnelles)] ».

A ce propos, l'incidence de l'évaluation du Conseil et plus particulièrement, de l'évaluation des membres du Conseil qui, absente ou négligée, empêche chacun d'avoir le feedback nécessaire à la valorisation de son sentiment d'efficacité personnelle. L'exemple des Secrétaires de Conseil qui les administrent (Goldet et Monaco, 2017) est illustratif de cet état de fait, tout comme la difficulté pour les membres d'entrer dans un processus de valorisation des compétences. Cependant, pour certaines parties prenantes organisées, il existe aussi des structures organisationnelles favorisant le développement personnel des Administrateurs.

Mègemont et al. (2009, p. 4), « nombre de travaux relatifs à la psychologie de l'orientation professionnelle mettent en avant l'importance des dimensions identitaires dans l'explication des choix vocationnels qui interviennent en cours de carrière ». Les auteurs pointent (p. 6-7) dans cette mobilité l'influence de l'âge, du sexe, de la situation familiale, des expériences de mobilités antérieures et du niveau d'employabilité perçu. Si la baisse du taux de mobilité est généralement consécutive à une baisse du sentiment d'efficacité personnelle, celle-ci impacte les plus de quarante ans et a fortiori les seniors (p. 2). Pour préciser les causes de mobilité, une situation professionnelle perçue comme peu satisfaisante facilite celle-ci selon Van Vianen et al. (2003) : autonomie relative, routine, supervision hiérarchique peu appréciée et stress. Appliqué à notre population des Conseils, on pourrait se dire que les membres ont a priori choisi leurs conditions de mobilité, qui, dans la hiérarchie de progression professionnelle, peut représenter une sorte d'aboutissement. On peut

cependant se demander ce qui se passe une fois « *le sommet* » atteint (sentiment d'étiolement ?). A contrario, le fait de s'enraciner – donc au bout de quelques années dans le Conseil - pourrait être un indicateur de baisse du sentiment d'efficacité personnelle (ce qui expliquerait la faible mobilité dans les Conseils). En effet, passées les premières années du « noviciat » au sein du Conseil (la phase d'initiation étant liée a priori à la qualité de l'accueil ainsi qu'à la fréquence des réunions de Conseil), les occasions de remise en cause individuelle sont assez rares.

Il pourrait s'avérer utile d'interroger les parcours de vie professionnelle des membres du Conseil, notamment du niveau de la facilitation de la mobilité lors du parcours et plus particulièrement, si elles existent, les pratiques d'accompagnement à la mobilité rencontrées qui favoriseraient, par exemple, le développement d'un sentiment d'efficacité personnelle.

Parce qu'elle renvoie à la préservation de l'image positive de soi de Tajfel, il nous semble qu'une fois arrivé (au Conseil), il est possible d'interroger les moteurs de mobilité vers le Conseil - qui, en général en France, est financièrement peu valorisant (en comparaison avec les rémunérations des personnes en position de décideurs) - et plus particulièrement dans quelle mesure le fait de participer à la vie du Conseil revêt une *réelle* représentation positive qui donne envie de (s'orienter et) rester dans un Conseil.

L'acceptation originelle du mandat avec les conditions qui l'entourent est en lien direct avec l'entretien de l'estime de soi à travers ses choix propres, de la continuité par rapport à son parcours de vie professionnelle (ce qui sous-entend que le membre pourrait être en position d'exposer son fil directeur professionnel). La différenciation – qui reste à traduire - pour le membre est tout aussi significative vis-à-vis de sa partie prenante et du collectif du Conseil.

III.1.5.2. Différenciation et singularisation

D'autres objectifs sont poursuivis lorsque la différence et la singularité sont ressenties comme menacées ou ont intérêt à être entretenues : la différenciation se manifeste par la capacité à inventer d'autres façons de faire dans le groupe tout en veillant à ne pas aller trop loin pour ne pas en être exclu et, son extrême, la singularisation (ou individuation) s'affiche en s'extériorisant (ex. : comportements hors normes, aspect vestimentaire…) qui est sélectivement toléré par le groupe, et la visibilité sociale qui consiste à montrer sa différence afin qu'elle soit identifiée et individualisée, ce qui peut être le cas pour les populations membres du Conseil qui sont, en minorité, non reconnues (ex. Administrateurs salariés non intégrés, Administrateurs minorisés par suite d'une OPA…). Au sein du Conseil, et particulièrement en France, il est possible de rencontrer des cas de singularisation pour les Dirigeants : tel PDG peut tout à fait être « lavé » de certains de ses excès entretenus du fait qu'il soit reconnu positivement par son public en mettant de côté les stratégies collectives

relatives de préservation de castes dirigeantes dans la tradition de Machiavel, ou celles qui consistent à préserver « le secret » spécifique à l'exercice de la GE afin que le groupe puisse prendre des décisions collectives.

Camilleri et al. montrent (p. 214) qu'une des motivations les plus importantes des individus dans leurs comportements identitaires est de préserver leur moi dans leur unité intégrée (ou « self »), la suivante étant de s'adapter aux situations relationnelles afin de trouver une place admissible pour soi (fonction adaptative/identité syncrétique).

Afin de faire correspondre ces aspects au contexte de gouvernance, on peut s'attendre à ce que les membres à leur arrivée dans le Conseil passent par des phases d'observation afin de pouvoir s'intégrer en donnant le change, sans pour autant, pour ceux qui sont actifs, abandonner le terrain de leur spécificité pour satisfaire les raisons de leur présence. Il s'agira à la fois de répondre aux attentes de rôles du public du Conseil et de s'affirmer pour se ménager un *territoire*. Il s'agit de porter un rôle étayé par son identité qui devient une partie structurelle du groupe et validé par lui. La personne devient un élément reconnu d'un décor groupal que le Conseil devra désormais prendre en compte.

III.1.5.3. Le conflit comme nécessité de la transition identitaire

L'aspect dynamique du développement identitaire dans la littérature, dont l'émergence du conflit dans les interactions selon Kunnen et Bosma (2006), et plus particulièrement pour notre étude concernant les membres du Conseil, nous parait approprié. Au-delà de la représentation de la gouvernance dite « collégiale » qui reste un cadre normé où le conflit s'exprime à travers ses lois propres, il n'y a a priori aucune raison pour qu'un contexte conflictuel ne puisse se manifester puisque environ un quart des Conseils sont concernés, selon Goldet et Monaco.

Selon Kunnen et Bosma (2001, 2003), l'expression du conflit est un point clé de ces transitions identitaires mettant en avant l'importance des variables individuelles de personnalités. Les émotions, déclenchées par une menace à l'égard d'une préoccupation personnelle, sont le déclencheur du processus, dans l'action et sur une durée persistante. Ils considèrent que la construction identitaire peut être perçue de façon itérative comme l'ensemble des changements qui se produisent dans la force et la nature des changements (les engagements assignés étant moins flexibles et adaptatifs que les engagements choisis par soi-même, plus matures selon Marcia, 1993). En cas de discordances logiques et cognitives, des conflits émergent, et sont résolues au moyen de l'assimilation, de l'évitement ou de l'accommodation en produisant des changements sur la personne et l'environnement. Ce modèle théorique met en avant l'entrelacement des émotions et des cognitions, l'expression du ressenti de conflit ouvrant au changement.

Pour caractériser les changements qui vont affecter le membre d'une famille dans son acceptation de devenir administrateur représentant la famille au Conseil, ce processus est à examiner avec soin au sens où la désignation est parfois acceptée sans prise de recul, voire fortement sollicitée. Cette lourde charge de représentation de la famille sans mettre en péril l'héritage de valeurs peut conduire le représentant à entrer dans un processus de justification vis-à-vis des siens.

III.1.5.4. Processus d'identification et biais de l'intra/intergroupe

Pour faire un parallèle avec l'approche de la gouvernance par les biais cognitifs selon Charreaux, il est possible de compléter la palette des biais en prenant en compte ceux qui se manifesteraient dans les processus de gouvernance sous l'angle de l'identité sociale s'exprimant à travers l'intra/intergroupe. Nous précisons par la suite la manière avec laquelle se mettent en place les processus identitaires concernés.

Afin d'utiliser l'approche exposée dans la contribution de référence d'Ashforth et Maël (1989), la catégorisation en groupes concerne l'utilisation de différents schémas par différents individus (p. 20). Ainsi, les catégories sont définies comme des caractéristiques prototypiques par les acteurs. La classification sociale sert deux fonctions : une segmentation cognitive dans l'intragroupe et vers l'intergroupe et l'organisation de l'environnement social. L'identification sociale se traduit par « la perception, pour un quidam, d'appartenance à un agrégat humain » et répond à la question « qui suis-je » par rapport à un degré d'appartenance identifié dans un contexte donné (p. 21).

Quatre principes relevant d'une décision individuelle caractérisent l'identification au groupe : un construit cognitif de perception, un choix expérientiel personnel à vivre les hauts et les bas du groupe, l'identification par soi-même qui permet de verbaliser un « je suis » au sein du groupe, l'expression d'une réification des caractéristiques prototypiques du groupe. Ashford et Black (1996), à propos des stratégies proactives d'adaptation, pointent en amont les comportements de recherche d'informations et les activités de construction de réseaux, puis la négociation de changements de rôle et de modifications dans l'environnement organisationnel ou dans le contenu de son travail, à savoir le mandat.

Ces caractéristiques pourront être qualifiées, « d'identité de groupe », Albert et Whetten (1985). De celles-ci, il serait ultérieurement possible d'identifier des compétences collectives (Retour, 2005) comme axes de développement.

Pour les nouveaux venus au sein d'un Conseil, la compréhension des processus d'identification aidera à l'intégration dans le groupe, celle-ci peut se faire en cherchant à être « exemplaire », ce qui renforcera les facteurs conventionnels. Nous avons bien conscience que le fait de l'interview particulièrement en direction des membres récemment

nommés peut être révélateur en matérialisant des contours identitaires comme le ferait l'expression d'un rapport d'étonnement tel qu'il se pratique en entreprise[24]. C'est pourquoi nous proposons en fin d'interview d'interroger ces personnes sur la variation entre l'avant et l'après interview afin de tenter de collecter un ressenti sur les *lignes* qui ont éventuellement bougé.

Ce processus identitaire passe par la capacité à identifier des valeurs et des pratiques de groupe, ce qui est, par suite, différenciant. Ashforth & Maël mentionnent également que ce qui augmente l'identification, c'est le prestige du groupe en lien avec la valorisation de l'estime de soi. Dernier point mentionné par les auteurs favorisant l'appartenance à un groupe : la saillance de l'hors-groupe (contre l'autre groupe). Ces différents points sont soutenus par les aspects traditionnels de formation du groupe : interactions interpersonnelles, ressemblance, proximité, mise en lien, buts partagés, menaces et communes. Pour traduire ces quatre principes généraux appliqués au Conseil, plusieurs implications émergent :

- la socialisation induit l'identification qui induit elle-même l'internalisation. Plus les caractéristiques d'une organisation seront saillantes, stables et exprimées en interne, et plus forte sera son internalisation (Ashforth, 1985). Toutefois, les auteurs précisent que, suivant le groupe, il n'est pas forcément besoin de passer par la « case » identification pour passer à la phase d'internalisation, ce qui peut se produire pour certains Administrateurs, le Conseil « imposant » *sa façon de faire* de facto.
- la réification, qui consiste à expliquer de quelle manière un individu peut s'identifier - ou se sentir loyal et impliqué - à une organisation. Les relations interpersonnelles sont agrégées cognitivement pour créer une relation individu-organisation. « En percevant une catégorie sociale comme une réalité psychologique - comme incarnant les caractéristiques issues de la prototypicalité de ses membres - l'individu peut s'identifier avec la catégorie elle-même ».
- le management symbolique ou charismatique qui se construit sur des « légendes internes », des traditions, des mythes, des rituels, des sagas, des héros… attire tacitement la reconnaissance des membres. Le management peut rendre l'individu saillant en produisant des images incontestables de ce que le groupe représente ou est censé représenter (éléments de la culture d'entreprise). Notons cependant le « danger » du *trop de charisme* parce que l'organisation en se calant sur une personne – le leader charismatique, qui peut oublier qu'il y aura un « après lui » - se met en danger de succession, problématique régulièrement évoquée en GE.

[24] Un rapport d'étonnement est un protocole RH qui consiste à donner libre expression au nouveau venu quelques mois après son intégration devant par exemple ses pairs. Cette procédure renseigne à la fois sur l'organisation et sur « l'ouverture à l'ouverture » des écoutants. A cet égard, cette pratique de « management du Conseil » pourrait être envisagée dans le processus d'intégration.

On pourra se demander dans quelle mesure le Président du Conseil n'a pas intérêt à identifier les enjeux identitaires de chaque groupe, d'autant plus que l'économie obtenue par la réduction des conflits permet d'allouer plus de temps aux délibérations. De même, il pourrait avoir le souci de synchroniser les caractéristiques de son Conseil avec celles de l'entreprise.

Ces processus liés à l'identification induisent en contrepartie des biais sociocognitifs qui s'inscrivent dans la perspective de la gouvernance cognitive. Dans cette logique, la contribution de d'Ashforth et Maël (1989) sur l'échelle d'identification organisationnelle donne trois biais dans la relation intergroupe (p. 32). Ils s'inscrivent dans la dimension identitaire de notre approche, et en particulier avec l'émergence de stéréotypes issus du processus de catégorisation, tant à l'intérieur des groupes que vers l'extérieur. Ces biais, appliqués au Conseil, sont explicités au Tableau 5 :

Tableau 5 : Les biais de groupe appliqués au Conseil (en partant d'Ashforth et Maël)

<table>
<tr><th>Typologie de biais</th><th>Dans l'intragroupe</th><th>Vers l'intergroupe</th></tr>
<tr><td>Dénigrement de l'exogroupe en désindividualisant l'autre et biais d'attribution des succès/échecs</td><td rowspan="3">Différentes catégories d'acteur(s) constituant un groupe identifié (perceptible comme un éventuel exogroupe) : administrateurs salariés, indépendants, membres de l'Exécutif, représentants de fonds (avec leur différente typologie), animateurs de la gouvernance, prestataires (CAC, avocats), etc.</td><td rowspan="3">En prenant comme point source le Conseil dans sa globalité ou par parties :
• vers le Comex /Directoire
• vers les PP externes
• vers les syndicats
• etc.</td></tr>
<tr><td>Maintien des distances sociales ou/et le rabaissement de l'exogroupe</td></tr>
<tr><td>Augmentation de la différenciation de groupe (émergence des stéréotypes dans l'endogroupe et pour l'exogroupe)</td></tr>
</table>

A titre d'illustration, les Administrateurs indépendants, investis de la mission de défendre les intérêts des actionnaires, peuvent ne pas partager la vision des Administrateurs salariés qui seraient investis de la mission de défendre « l'humain ». De même, la promotion de la compétition au sein de l'équipe dirigeante peut exacerber la différenciation par comparaison en menaçant un groupe et son identité. Plus on se comparera et plus le biais s'exprimera. Les groupes de « plus bas » statuts – comme il en existe en entreprise où généralement un métier donne le « la » organisationnel à l'ensemble des autres métiers - se sentiront davantage menacés par les groupes de « plus hauts » statuts alors que ces derniers seront moins sensibles au sentiment de menace identitaire. Ces aspects ont une incidence directe sur l'orientation des choix stratégiques « disputés » au sein de l'Exécutif et qui peuvent être de lecture difficile depuis le Conseil.

Pour rester dans la perspective de l'opérationnalisation des théories, nous précisons qu'il existe des biais psychosociaux relatifs à l'intra/intergroupe identifiés par la littérature, possiblement applicables au contexte de recherche sur la GE. Pour justifier le choix qui suit, nous les mettons en relation avec des situations spécifiques de la vie du Conseil à savoir : la diffusion d'une information émanant en général de l'Exécutif, la composition des membres du Conseil généralement à la main du PDG ou de l'actionnaire de référence, la prise de décision collective au sein du Conseil.

C'est pourquoi nous mentionnons trois biais de groupe identifiés, en Annexe H, qu'une population d'Administrateurs pourrait connaître, ou à tout le moins, leur Président de Conseil : les effets de la catégorisation, la comparaison sociale et conformation au groupe, et l'erreur fondamentale d'attribution.

CE QU'IL FAUT RETENIR DE LA COMBINAISON DES ROLES-IDENTITES

Chaque membre du Conseil disposant d'identités multiples en fonction du contexte, leur combinaison pose la question de leur **hiérarchisation** qui s'opère entre l'origine, avant l'entrée au Conseil, et une fois à l'intérieur. Il s'effectue une **catégorisation** dont le moteur est le maintien d'une image positive de soi. Une **estime de soi** positive diminue les **phénomènes de différenciation** avec les autres groupes. Le renforcement de celle-ci concoure à développer le **sentiment d'efficacité personnelle** qui reste à circonscrire dans les processus cognitifs du Conseil, notamment en l'absence de feedback, à travers la mise en œuvre des **stratégies identitaires**.

Le lien entre les rôles et les identités s'organise autour du concept de **role-identity professionnel** qui se déploie à travers un **répertoire de rôles** traduit en actes selon le **style d'identité** des membres : objectifs, valeurs, croyances, normes… Le **choix propre** du membre dans l'expression de ses roles-identities conditionne son évolution identitaire dans l'expression du **libre arbitre** nécessaire à la tenue du mandat (relation non-subordonnée).

La construction de l'identité étant liée aux éléments de contexte (codes, valeurs, normes…) par autocatégorisation, les normes de comportements de groupe passent par l**'identification des situations/processus** de gouvernance qui mettent les rôles en tension (ex. : nomination et intégration) et délimitent les **périmètres de rôles** au Conseil. Cela implique d'identifier les **polarités individuelles** du membre (ses catégories d'appartenance) qui vont « légitimer » ses périmètres et par suite les **relations intragroupes** par catégorie et **intergroupes** (hors catégorie) parce qu'elles vont conditionner l'expression des biais de catégorisation (ex. : favoritisme, discrimination).

La hiérarchisation des identités se fait suivant les **identités personnelles** des dirigeants qui s'expriment dans leurs réponses comportementales au CA. Deux identités structurent significativement la vie au Conseil sans nécessairement se combiner : une « **organique** » actionnariale et une « **fonctionnelle** » de compétences. De même, la structuration de la vie du Conseil (temporalité, organisation) peut altérer la perception des contraintes Exécutives.

La **combinaison des roles-identities** du membre caractérise les champs opérationnels de sa fonction au Conseil. Elle aide à cerner les rôles en jeu et les conflits de rôles qui caractérisent leur bornage (valeurs, croyances, normes…). Les **croyances de groupe**, considérées comme des faits avérés (favorisant les discriminations), donnent à identifier les lignes de démarcation entre acteurs de gouvernance (équilibre favoritisme/discrimination). La **croyance fondamentale de groupe** qui se structure dans les Conseils (de culture française) autour du **respect du leader** du groupe (PC, P-DG) et le **partage des caractéristiques identitaires** (enjeux identitaires). L'identification des **valeurs** pourra servir pour analyser les comportements entre les membres du Conseil et vers les parties prenantes afin de comprendre les **dynamiques axiologiques** des contextes de gouvernance rencontrés.

III.1.6. CONCLUSION DU CHAPITRE SUR L'APPLICATIF DE LA TIS VERS LA GE

Pour conclure ce chapitre qui caractérise les mécanismes identitaires en jeu dans le Conseil d'administration, il s'agit d'identifier les appartenances comme catégories sociales pour les acteurs en présence, de définir ce que représente chacune des catégories pour ensuite visualiser les jeux qu'elles génèrent. L'étude s'inscrit dans une logique de catégories (et non de réseaux). La coopération (qui conditionne l'efficacité du groupe) pourra émerger si les membres se reconnaissent dans l'identité supra-ordonnée que comprend le groupe.

En ce sens, toujours dans la finalité de l'opérationnabilité, nous proposons d'utiliser dans notre phase de questionnement aux membres, de tirer profit des apports de Rouquette (1997) relatifs aux représentations sociales qui, au sein d'une culture, « permettent de s'assurer de l'appropriation cognitive d'un aspect du monde et de guider l'action à son propos ». En effet, celles-ci étant modélisantes pour agir suivant la qualité du membre à travers sa catégorie d'appartenance autour de la table du Conseil, nous suggérons de prendre en compte la fonction identitaire qui concerne les comportements de groupe, ainsi que celle justificatrice de l'action a posteriori. De plus, la confrontation des représentations individuelles aux représentations collectives d'une catégorie vis-à-vis de la représentation sociale qu'est le Conseil de l'entreprise donnée peut se révéler être un moyen utile pour mesurer les similitudes et les différences qui vont, en se combinant, aboutir à un ajustement entre les membres du Conseil[25].

L'évolution de la représentation individuelle du membre est un chemin qu'il parcourt dans le temps de son mandat entre la représentation de sa partie prenante d'origine et celle partagée par le Conseil. Dès lors, le processus de construction identitaire de gouvernance pour l'individu est différencié suivant le statut du membre.

Suivant la maturité de l'entreprise, certains profils de rôles-identités sont plus ou moins « demandés ». Ainsi, à titre d'exemples, le Business Angel va correspondre à un moment particulier de la vie de l'entreprise, tout comme pour le représentant d'investisseurs selon le type de fonds appelés, tout comme l'Administrateur indépendant – qui peut se croire investi de la défense des intérêts de l'actionnaire – devrait donner sa pleine mesure dans l'entreprise mature. L'étude identitaire de l'Administrateur salarié est sans doute celle qui

[25] C'est pourquoi, si l'opportunité de l'observation d'un Conseil se présente, il serait méthodologiquement possible de construire une carte sur les perceptions différenciées du noyau central du Conseil d'administration par les membres. Cette carte, nourrie des représentations sociales catégorielles des différents membres (les CFO, les Administrateurs salariés, les Secrétaires de Conseil, etc.., voire celles des parties-prenantes des représentants siégeant au CA), pourrait aider à identifier les perceptions plus ou moins similaires et les antagonismes. Un couplage avec Crozier et Friedberg pourra compléter la lecture des positionnements de chacun et révéler les zones antagonistes.

requiert le plus notre attention au sens où il est possible qu'à travers ce rôle transite l'enjeu majeur de l'actif humain dans l'entreprise vis-à-vis des enjeux stratégiques.

Cette partie sur le rôle-identité définie, il nous reste à la faire correspondre aux aspects contextuels de la gouvernance cognitive.

III.2. LA GOUVERNANCE COGNITIVE DANS LES MISSIONS DU CA

Ce chapitre revêt une double vocation : premièrement, il s'agit de réaliser un exercice de rapprochement avec les théories précédemment mobilisées en leur procurant, dans le champ de l'Organizational Behaviour, un territoire contextuel de façon à concrétiser un *continuum* théorique. Deuxièmement, il s'agit également d'approfondir les applications de la théorie de la gouvernance à caractère cognitif à travers les enjeux qui la motivent.

III.2.1. OBJECTIF

L'objectif de cette partie est de clarifier les implications de la gouvernance cognitiviste pour les membres du CA, quitte à reconsidérer le champ de ses applications. Ensuite, il conviendra de la contextualiser à travers les enjeux qui lient le Conseil aux parties mandantes, à l'Exécutif et ceux qui s'expriment « intra-muros ».

Comme mentionné dans notre recherche sur les parties relatives aux rôles et à l'identité sociale où la définition de la combinaison des rôles-identités se faisait sous l'angle du collectif « identitaire », cette mise en commun collective des rôles sera traitée en rapport avec les enjeux du Conseil et, in fine, des compétences associées.

Nous respecterons le chemin balisé par les aspects contextuels bipolaires déjà évoqués entre, d'une part, la combinaison des rôles-identités d'origine, plus centrée au départ sur le membre en interaction avec l'organisation mandante, et, d'autre part, celle s'exprimant au sein du Conseil dans le but d'opérationnaliser le système de gouvernance.

III.2.2. LOGIQUE EPISTEMOLOGIQUE

Pour orienter et construire cette partie, nous nous appuyons sur les développements récents de la gouvernance cognitive relative à la dimension stratégique du Conseil. Puis, et parce que le Conseil constitue un groupe restreint, nous dégagerons les éléments propres à cette dynamique de groupe particulière et qui peut, dans une certaine mesure, s'apparenter à une forme d'autorégulation. Enfin, nous y couplerons les éléments de construit du système de gouvernance propre à l'expression des rôles et des identités des membres.

Pour conclure ce chapitre, nous ferons converger toutes les caractéristiques issues des aspects issus du système, de la dynamique de groupe, de la gouvernance cognitive et des rôles et de l'identité sociale afin d'énoncer les missions pratiques du Conseil (hors acception juridico-légale) et les familles de compétences qui les alimentent.

III.2.3. LA GOUVERNANCE COGNITIVISTE APPLIQUEE

III.2.3.1. Du disciplinaire au stratégique

Notre traitement de la dimension cognitive de la GE s'inscrit dans le prolongement des travaux de Charreaux. Nous reprendrons ses contributions de 2005 puis 2011 qui considèrent que la gouvernance comportementale s'inscrit « uniquement sous la forme d'un élargissement du modèle de la gouvernance partenariale et cognitive », la création de valeur, considérée par cette dernière, étant à prendre « au sens des compétences » (2005, p. 216 et 232). Charreaux énonce clairement que le « levier cognitif repose […] sur l'idée que les systèmes de gouvernance influencent également les choix stratégiques, notamment en matière d'innovation ». En résumé, le cognitif se place sur la dynamique associant les encadrants des règles du jeu, c'est-à-dire les membres du Conseil dans la délégation de pouvoir qui leur a été octroyée, dont le traitement de l'enjeu stratégique.

Charreaux, qui s'oriente plutôt vers le biais cognitif en miroir des biais qui se manifestent lors des prises de décisions des investisseurs, mentionne que « le recours à la dimension cognitive nécessite la mobilisation d'autres cadres théoriques issus des théories stratégiques (les courants des ressources, compétences et connaissances, etc.) ». Cependant, il nous parait approprié de ne revenir que sur les biais cognitifs, la littérature centrant ceux-ci essentiellement sur le Dirigeant (dans son rôle Exécutif) et minorant la dimension collective du Conseil (« modèle régalien à la française »). L'éclairage complémentaire de Morck (2004) sur les biais de soumission à l'autorité et de loyauté vis-à-vis du dirigeant sera éventuellement à reprendre dans une approche qui prend en considération les profils de personnalités des membres, dont notamment la dimension qui touche la préférence au conformisme et au sentiment de loyauté (profils plus sensibles à la dimension affective du processus de prise de décision).

Afin de préciser notre orientation, reste à traiter la dimension cognitive du fonctionnement même du Conseil à travers ses membres. La grille de lecture politico-actionnariale, régalienne à la Gomez (2015), se superpose ainsi à celle des compétences décrites par Charreaux et Wirtz cités plus haut. Au lieu de nous appesantir sur les conflits d'intérêts souvent désignés comme les *croquemitaines* de la gouvernance (mais aussi simple voix de contournement d'un système selon Crozier), nous préférons nous centrer sur la gestion quotidienne des rôles du membre du Conseil et où se révèlent des sources de confusion inter-rôles. En effet, il existe des conflits d'intérêt pour la personne entre elle et elle – par exemple dans sa capacité à dédier son énergie pour l'intérêt général de l'entreprise versus le sien propre (par ex. : le golden parachute financièrement élevé pour une entreprise en difficulté) qui sont en présence constante suivant un mouvement de balancier – et des conflits d'intérêts entre plusieurs parties prenantes comme mentionné par Charrreaux

(2005, p. 227), ce qui amène, au final, plutôt pour la personne à gérer des conflits de rôles (Katz et Kahn, 1966).

Dans le fil de la pensée de Charreaux, nous proposons d'inverser le paradigme disciplinaire qui a poussé ses ramifications dans le cœur des entreprises, pour mettre en avant la mission stratégique également dévolue au Conseil. En effet, il ne s'agit plus de s'inscrire dans une perspective disciplinaire à tout crin mais plutôt de prolonger les attendus du Conseil dans leur dimension stratégique, ce qui est susceptible d'instaurer un débat plus sensible à la cognition pour les membres. D'un point de vue épistémologique, nous précisons qu'il ne s'agit pas de « plaquer » dans ce développement une idéologie de la stratégie pure (qui éjecterait certains types d'actionnaires courtermistes) mais plutôt de prendre d'abord en compte, dans ce début de chapitre, les grandes missions régaliennes du Conseil telles que déjà énoncées, c'est-à-dire le stratégique et le disciplinaire, pour en délimiter les enjeux. D'ores et déjà, on peut penser qu'une « logique disciplinaire » intéressera d'abord l'actionnaire représenté au Conseil tandis qu'une « logique stratégique » intéressera les membres concernés par les aspects orientés sur le long terme, tout n'étant pas tranché puisque certaines catégories de population peuvent accorder les deux approches simultanément (la familiale étant a priori la plus concernée). Ces missions s'adapteront suivant la gouvernance de chaque entreprise en une sorte de contingence de gouvernance, selon sa maturation capitaliste, ses cycles de marché, son portefeuille d'activités, les aléas de son histoire (succession, fusion, réputation, géopolitique…), en ayant à tel instant une typologie de membres du Conseil plus ou moins bien adaptée, en prolongement de Wirtz (2005) ou de Ghaya (2014). Toutefois, nous proposons de « pousser » les compétences comportementales stratégiques du Conseil en considérant que le contrôle des décisions a posteriori concerne naturellement le suivi d'options stratégiques antérieures. Pour rebondir sur les compétences du Conseil suivant la contingence de gouvernance (en rapport avec un environnement économique, politique, etc. donné pour l'entreprise), il apparaît que la *plastique* du Conseil et sa prise en charge par le collectif même du Conseil, peuvent devenir une méta-compétence en soi, qu'elle soit collective ou individuelle.

a) Le cognitif appliqué au contrôle (audit) : la quadrature du cercle ?

Avant de nous orienter vers la dimension stratégique du Conseil ou son métabolisme fonctionnel, et pour ne pas laisser en reste le cognitif appliqué au contrôle, nous explorerons la contribution de Bertin et Godowski (2012).

Cette contribution concerne plus les aspects dévolus au rôle fonctionnel du Comité d'audit vers les instances d'audit que de ses hard-skills purs (missions et compétences). On retiendra que la contribution ouvre deux angles : sa focale de départ qui pénalise en profondeur l'approche cognitive de gouvernance sur son versant disciplinaire et, plus positivement, la

conclusion de l'article dans ses références à d'autres travaux qui participent à la construction des savoirs cognitifs. Elle se positionne de façon normative (par ex. : directive européenne, préconisations AMF) sur les relations inter Comité d'Audit-Audit interne-Audit externe, « trois mécanismes complémentaires au sein du processus de gouvernance » qui reste très centrée sur le seul « processus d'audit ». En soulignant l'importance de la dynamique informationnelle, le contenu est fortement axé disciplinaire sans réelle ouverture vers le stratégique préconisée par Wirtz (2005, 2008), Ghaya (2010, 2014). L'angle cognitif n'est au final abordé qu'entre l'aspect relationnel entre les trois « mécanismes », sans se préoccuper des puissantes stratégies d'acteurs (cabinet d'audit, direction de l'audit interne et les membres contrôlant le Comité d'audit dont le Dirigeant, faut-il le rappeler) qui s'expriment à ce niveau de contrôle de l'entreprise, la prise en compte des comportements opportunistes n'étant pas envisagée. Il peut apparaître qu'au-delà de l'aspect réglementaire, ne sont cependant pas précisées les missions exactes (par exemple, un audit interne peut, suivant les entreprises, receler des missions plus ou moins vastes), ni les rôles des acteurs (Responsable de l'audit, Président du Comité d'Audit, CAC). L'article précise « que les auditeurs externes percevaient les Comités d'audit comme inefficaces et dotés d'un faible pouvoir […] et que les auditeurs externes et les audités considèrent que le Comité d'audit est sans importance lors de leurs échanges ». Citant Compernolle (2009), les auteurs reprennent « l'idée que le Comité d'audit peut tranquilliser l'auditeur externe « dans un contexte où il est difficile d'être sûr de son objectivité d'opinion […], s'assurer que les membres du comité d'audit ont un jugement qui se rapproche du sien peut sécuriser, rassurer le Commissaire aux comptes ». Par ces citations et en considérant le rôle du Conseil n'a pas vocation collaborative, on peut s'interroger sur le contexte de mandat du Conseil qui n'a pas à être opérationnel, sur sa dynamique propre (et plus particulièrement du Comité d'audit) et sur la relation Audit interne/externe.

Le lien dynamique entre l'audit et la stratégie ne semble pas avéré. Ainsi les auteurs semblent déléguer à l'audit la capacité d'orientation stratégique du Conseil. Cela pose la question de la pertinence de l'approche cognitive de la gouvernance par des instances de contrôle. L'article montre le schisme qui existe entre des spécialistes (les auditeurs) et le Conseil, qui ne jugent pas utile de remettre en question l'intelligibilité de leur pratique et de leur communication en direction du Conseil. Ainsi, la nécessité de préciser le rôle du Conseil au sein de l'entreprise – par des Directions Générales qui semblent s'en abstenir – n'est pas acté par rapport à l'ensemble des processus de gouvernance. Dans cette veine, lors du Colloque de l'ODC (2013) sur le lien entre Gouvernance et Management, est ressorti que les strates managériales de niveau n-2 par rapport à une Direction Générale ont déjà une perception incertaine de l'utilité d'un Conseil, si ce n'est à travers le prisme actionnarial. Par suite, le monde des auditeurs peut rester dans ce qu'on pourrait appeler des postures si on constate la rupture intergroupe des opérationnels (les auditeurs internes et externes) à

travers le dénigrement du Conseil qui traduit l'incompréhension des réalités des parties : « défiance », « passivité ». La valorisation des savoirs au sein du Conseil gagnerait peut-être à être formalisée pour ce qu'elles sont, et non comme désignées comme des carences qui ne sont que la résultante des périmètres de préservation de précarrés entre les acteurs. Des questions pourraient être soulevées relativement à la qualité du lien entre un PDG et le Comité d'audit, entre le PDG et son directeur de l'Audit interne, entre le PDG et sa relation au CAC, et, au final, du lien entre le Comité d'audit et les autres audits (internes et externes) au regard de la stratégie et du contrôle de l'exercice opérationnel initiés théoriquement par le Conseil. L'efficacité du travail entre des groupes peut être aussi envisagée comme dépendante de la répartition claire des missions.

Selon nous, la valeur académique de l'article repose sur la précision des avantages (p. 151 et 152) d'une bonne coopération entre les trois instances qu'il restera à rattacher aux missions du Conseil. Ainsi, on retiendra que « le Comité d'audit peut ainsi être considéré (p. 152) comme un médiateur aidant à la résolution des litiges entre les auditeurs externes et la direction […]. Ce rôle implique que l'auditeur externe soit fréquemment entendu en dehors de la présence du management ». L'étude pourrait donc être prolongée en posant la question de la présence de Dirigeant au sein du Comité d'Audit et des conditions de contrôle de ce dernier sur celui-ci. De même, la mention du « manque de pilote » (p. 166) conforte l'idée de la régulation/autorégulation du Conseil : le comité d'audit et plus largement le Conseil possède un rôle de coordination à jouer entre les trois acteurs. Les travaux, notamment de l'IFA[26], l'AMF[27], mettent en avant le rôle de pilotage du processus global d'audit par le Comité d'audit, c'est-à-dire qu'il « devienne l'animateur du système d'audit », crédibilisé en assurant « le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne [Audit interne] et de gestion des risques […] en faisant passer son rôle d'un simple avis sur l'efficacité à celui de véritable suivi de ceux-ci […] et, qui plus est, en ne se limitant pas aux seuls aspects financiers et comptables, mais en couvrant l'ensemble des domaines de l'entreprise, ce qui fournit une approche complémentaire de celle des auditeurs externes ». Les auteurs évoquent « la nécessité d'entretiens, de réunions avec divers acteurs de l'entreprise et hors la présence des représentants de la Direction Générale, et sur les caractéristiques des informations dont le comité d'audit doit être destinataire […] et qu'il importe que les travaux des Commissaires aux comptes et des auditeurs internes soient coordonnés. Le rapport de l'IFA insiste également sur la nécessité d'une coordination des travaux des auditeurs internes et externes qui doit s'améliorer notamment par la tenue d'une réunion commune avec le Comité d'audit « afin de discuter les plans d'audit respectifs, de s'assurer que les risques majeurs sont bel et bien couverts, que les rapports d'audit

[26] IFA, « Comités d'audit et auditeurs externes », Rapport IFA, 11/2009

[27] AMF, « Rapport final sur le comité d'audit », Groupe de travail présidé par Olivier Poupart-Lafarge, 22/07/2010

interne sont transmis à l'audit externe lorsqu'ils sont susceptibles d'avoir un lien avec sa mission ».

Selon les auteurs (pp. 167-168), le contenu de ces rencontres devrait tendre à « clarifier les objectifs et les enjeux globaux du processus ; définir les besoins en information de chacun ; faire mieux comprendre à chacun les travaux, les difficultés et les contraintes des autres, et ainsi contribuer à la réduction des phénomènes de réactance psychologique ; confronter les visions, générant, de fait, des conflits cognitifs au sein même du système d'audit, tout en élargissant l'approche de la gouvernance ». Il rappelle la préséance du Comité d'audit qui « pourrait alors jouer le rôle de préparateur technique pour éclairer le Conseil sur des questions de stratégie financière ou de gestion des risques ». Et de corriger immédiatement derrière « qu'à la condition que le Comité d'audit dispose des compétences nécessaires, mais aussi que ces dernières soient reconnues par les deux autres dispositifs et plus largement par l'ensemble des acteurs de la gouvernance ». Comme nous l'avons déjà évoqué, il semble central que la Direction Générale se mobilise pour valoriser et diffuser le fait et la réalité de la gouvernance au sein de l'entreprise. En effet, quand les auteurs, précisent « que le Comité d'audit est confronté à un problème d'asymétrie d'information notamment sur les problématiques spécifiques de l'entreprise », leur discours devient plus impératif quand il s'agit pour le Comité d'audit qu'il « sache poser des questions pertinentes […] afin de montrer ses compétences et d'obtenir le respect [et qu'il] fasse preuve d'un esprit critique et ne fasse pas uniquement confiance aux informations produites par les deux autres dispositifs ». Nous conclurons l'analyse de cette contribution par l'avis des auteurs : le Comité d'audit doit acquérir « une démarche propre consistant à se doter d'un arsenal instrumental permettant à ses membres de synthétiser et d'exploiter l'information provenant des travaux de l'Audit interne et de l'Audit externe ».

Nous prolongeons cet avis en direction du rôle premier du Président du Conseil, ce qui n'exonère pas les autres membres d'être proactifs, ou du PDG. La légitimation du Conseil/Comité d'audit vers l'Audit interne et externe doit être telle que les desiderata du Conseil puissent percoler en direction de l'entreprise (et non plus que celui-ci soit uniquement alimenté par les deux Audits), notamment à travers d'un système d'information que le Conseil pourra construire, et d'actions présentielles au sein des directions concernées appuyées par la Direction de l'entreprise. Ceci nécessite une posture spécifique du Conseil en direction de son Président.

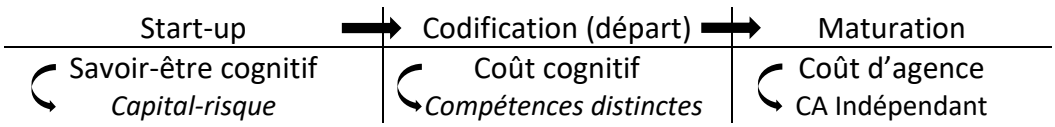
b) Situer le cognitif et élargir les apports du conseil au Conseil

Parce qu'elle reprend les aspects disciplinaires et cognitifs de la GE, la contribution de Wirtz (2005) a également retenu notre attention dans sa tentative de rendre l'aspect cognitif opérationnalisable. Wirtz (p. 2) confirme « le rôle central des connaissances, des capacités

et des compétences » de la recherche en stratégie d'entreprise et met en tension le disciplinaire et le cognitif. Dans un premier temps, l'article suggère que le disciplinaire concernerait plutôt la dimension contrôle qui échoit au Conseil, et plus particulièrement un contrôle qui s'aligne sur les intérêts des actionnaires, tandis que le cognitif concernerait davantage le traitement de la dimension stratégique par le Conseil. A remettre le « cognitif » dans son contexte historique, celui-ci ne s'appliquerait pas au disciplinaire (dans sa partie endogène à la gouvernance de l'entreprise qui règle la dimension stratégique en interne, a contrario de l'exogène sanctionné disciplinairement par les marchés). Nous reviendrons sur ce point qui peut paraître contradictoire pour qui manipule les notions de compétences. En effet, le financier (par exemple la gestion de la trésorerie peut se révéler un métier stratégique pour certaines entreprises) rattaché selon les auteurs au contrôle, nécessite lui aussi une cognition pour les fonctions qu'il sert.

Aujourd'hui, la littérature propose encore des développements restreints dans l'application de la théorie cognitive vers le Conseil : ainsi, Wirtz (2005) traite des apports en valeur ajoutée cognitifs de l'investisseur vers le dirigeant dans une relation de type actionnariale, mais au détriment des enjeux qui s'expriment intra-Conseil (p. 10). Cependant, rien ne nous empêche de reprendre les développements de Wirtz, tracés par Aoki (2001), qui alimenteront notre recherche. La représentation d'Aoki (2001) sur la correspondance entre la maturité du Conseil et d'entreprise, dans une logique actionnariale, reste à prendre en compte dans sa section « types de connaissance », même si elle se rapporte à l'importance du coût cognitif. En effet, ce n'est peut-être pas la meilleure approche épistémologique en ce qui concerne la quantification des activités humaines (le ROI[28] est extrêmement difficile à quantifier, et en tout cas à chaque fois, toujours d'ordre subjectif) : suivant l'âge, une entreprise aurait besoin d'un Conseil avec, pour les actionnaires, des connaissances « tacites » et « latentes » s'apparentant à celles d'un capital-risqueur, puis, quand ces connaissances deviennent « manifestes », les administrateurs doivent avoir des « compétences distinctives », puis, enfin, troisième âge de l'entreprise, les compétences relèveraient davantage du disciplinaire avec un « Conseil d'administration indépendant » (cf. Figure 10).

Figure 10 : Les 3 phases d'une entreprise selon Aoki (2001)



Wirtz, qui assimile cet aspect cognitif au coût du capital (p. 12), précise que les capital-risqueurs transmettent des compétences spécifiques (technologies, expériences

[28] ROI : Return On Assets

industrielles)… et en acquièrent auprès des porteurs de projet d'entreprise. On peut aisément envisager que cette transmission se fait dans les deux sens tout le long de la vie de l'entreprise et non pas par la seule focale du capital-risque. Cela pose la question, suivant la phase dans laquelle se trouve l'entreprise, des types de compétences à maîtriser par le Conseil, nourris par ses administrateurs qui peuvent être – suivant leurs compétences – en position de « transmettre vers » tout en cherchant à comprendre au mieux l'entreprise.

Dans cette logique, d'autres « prestataires » agissant directement ou non autour de la gouvernance peuvent être appelés, dont certains parfois externes au Conseil et pourvoyeurs de savoir-faire/compétences : ainsi, les apports des avocats d'affaires spécialisés par exemple en pacte d'actionnaires qui structurent et clarifient les rapports entre parties prenantes, des Fintechs dans l'organisation capitalistico-financière des entreprises, etc. Des extensions peuvent aussi concerner les pôles M&A corporate des grands groupes qui restent à l'affût des opportunités d'achats/ventes dans une dynamique de portefeuille stratégique qui influe le fonctionnement des Conseils achetés/vendus ou de celui de la maison mère. Il y a donc lieu d'envisager l'élargissement du cognitif sans le cantonner aux seuls dirigeants et actionnaires, parce que ces organes participent au fonctionnement et à la maturation du Conseil.

Pour revenir au début des années 2000, le propos d'Aoki, et dans une moindre mesure celui de Wirtz par la suite, est fortement tourné vers l'actionnaire, et si le partage de la richesse reste du seul ressort de l'actionnaire, il n'en demeure pas moins que cela pose la question de la composition du Conseil en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. On pourrait se dire que cette question est inutile quand elle est rapportée aux développements restreints de Baghat et Black (1999) sur la présence des Indépendants au Conseil. Ce pourrait être une erreur : l'objet n'est pas de questionner la présence des administrateurs indépendants ou de quiconque au sein du Conseil mais plutôt de s'interroger sur les compétences nécessaires au fonctionnement du Conseil en rapport avec ses missions définies (ou co-définies avec les parties-prenantes concernées), portées par des membres qui tiennent des rôles qui leur permettent de les mettre en œuvre collectivement. A cet égard, Goodstein et al. (1994) avancent, a contrario de la pertinence d'avoir une trop grande proportion d'Indépendants au Conseil, que la diversité des membres permet l'adaptation stratégique, notamment dans des contextes de crise. Nous pouvons donc défendre « politiquement » une vision plus continentale et étendre le concept à la stratégie d'entreprise dans ses aspects valorisation des savoir-faire humains, dont les compétences qui s'exercent au sein même du Conseil, si on considère que **les processus liés à l'exercice stratégique font partie d'un continuum chronologique entre la DG, le Conseil et le reste de l'entreprise** (selon Laroche et Nioche, 2006). En effet, tous les membres ne sont pas des représentants des actionnaires et tous les représentants d'actionnaires n'agissent pas dans le seul intérêt de leur actionnaire de

référence. La logique qui s'exprimera au sein du Conseil peut être sensiblement différente de la seule relation propriétaire d'actions (Hollandts, 2013) et de la nécessaire perception régalienne qui devrait nourrir l'iconographie du Dirigeant « primus exter pares », l'entreprise étant un bien social avec une raison sociale. Cette particularité de la GE « à la française » est reprise par Taittinger (2010) contrairement au « tout pour l'actionnaire » de la culture anglo-saxonne.

Wirtz souligne (p. 8) en mentionnant que le projet entrepreneurial est « un processus d'apprentissage collectif, qui est tributaire, notamment, de l'identité et des compétences des différents acteurs », dont les membres du Conseil. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise selon Laroche et Nioche (2006) omet cependant d'inscrire le Conseil dans le processus de maturation stratégique et serait surtout envisagée sous l'angle des biais cognitivo-comportementaux liés à la prise de décision, aux cartes cognitives appliquées aux dirigeants (p. 88), ainsi qu'un « système cognitif commun, proprement organisationnel », traducteur d'une « vision du monde ». Cette approche nourrie « d'objectifs communs » avait toutefois été battue en brèche par Crozier et Friedberg (1977). A notre connaissance, dans la littérature, l'aspect réducteur de l'approche cognitive appliquée à la gouvernance réside dans sa concentration sur l'équipe dirigeante en excluant a priori les autres membres du Conseil, ce dernier n'apparaissant pas dans l'approche de la psychologie cognitive de Laroche et Nioche. Ce développement axé sur la seule dirigeance, « en agence » du pouvoir actionnarial, peut favoriser l'approche néoclassique de la gouvernance en contradiction avec les attendus de la gouvernance cognitive qui peut irradier l'ensemble de l'entreprise (alors que la direction exécutive d'une entreprise peut aussi être isolée du terrain). De même, la concrétisation de la croyance de la vision partagée d'une certaine approche cognitive est susceptible de s'arrêter aux portes de la réunion du Conseil.

De plus, on voit mal comment cette théorie trouverait sa capacité de déploiement au sein du Conseil au sens où les éléments de contexte seraient susceptibles d'être révélés post-événement dans un environnement marqué par le secret : analyser une prise de décision « biaisée » a posteriori, sur des données indirectes en somme (non relevées in situ et in vivo), peut sembler académiquement difficile, sauf si le Conseil crée lui-même un rôle de « vigie des biais ». De plus, la stratégie d'acteur des dirigeants, encore actuellement observée pour certains, peut entacher les orientations long terme prises par l'entreprise. La difficulté à sortir du cadre des biais et à élargir la stratégie vers le Conseil sont vraisemblablement dus à la difficulté académique d'entrer dans la vie du Conseil. Cependant, il reste possible de conserver l'apport des biais cognitifs (cf. Tableau 6) tels qu'explicités originellement par Schwenk (1984) en en faisant une compétence dont le savoir-faire pour l'administrateur résiderait dans la capacité à les détecter, notamment dans l'analyse du sens des discours portés par les membres.

Tableau 6 : Biais cognitifs avec leurs effets selon les étapes du processus de décision (reprise de Schwenk, 1984, d'après Laroche et Nioche, 2006)

ETAPES	BIAIS COGNITIFS	EFFETS
Formulation des buts et identification du problème	• Ancrage : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente • Engagement et escalade : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus • Raisonnement par analogie : le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes	• Non-perception d'indices et d'écarts • Minimisation des écarts, non-révision de la stratégie • Sur-simplification du problème, stratégie non pertinente.
Production d'un éventail de solutions stratégiques	• Focalisation sur une solution préférée d'emblée : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère a priori et ne voit que les inconvénients des autres solutions	• Peu de solutions vraiment étudiées • Rejet prématuré • Evaluation insuffisante de la solution préférée
Évaluation et sélection d'une solution	• Fausse représentativité : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas • Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses • Dépréciation des solutions incomplètement décrites	• Mauvaise appréciation des conséquences de la solution • Mauvaise appréciation des risques • Rejet prématuré de solutions

Dès lors, le concept de carte cognitive exposé par Laroche et Nioche, peut être saisi en vue d'une élaboration appliquée à la gouvernance à caractère cognitif de notre étude.

Nous attirons l'attention sur le fait qu'il y a lieu d'utiliser ces biais avec « modération » au sens où ils complètent/s'ajoutent à d'autres comme vus dans la partie sur les rôles et les identités, ou encore sur ceux issus des profils de personnalités des membres qui ont une forte incidence sur l'animation des réunions.

La partie spécifique de la contribution de Laroche et Nioche qui retiendra également notre attention traite, au-delà des macroprocessus (formation de la stratégie) nécessairement abordés au Conseil, des microprocessus (décisions et actions ponctuelles) qui pourront via un système d'audit « pro-actif stratégique » (assez peu usité selon Bertin et Godowski), ou plus facilement via des Administrateurs salariés en contact direct avec le terrain, devenir un indicateur de mise en œuvre stratégique qui pourra échapper à une Direction Générale et a fortiori aux autres membres du Conseil. Cependant, l'occultation répétée des auteurs du rôle du Conseil dans le processus stratégique, sans parler de la « routine paradigmatique » qui, selon eux, peut « ordonner ainsi une action stratégique en l'absence même de stratégie délibérée » (p. 94), induit une approche strictement managériale de la stratégie, absente de

la prise en considération des enjeux politiques qui s'expriment au sein d'un Conseil. Nous pensons que cette posture est un indicateur de la fonction du Conseil au sein même des processus organisationnels.

A toutes fins utiles, parce qu'elle nous semble appropriée et parce qu'il contribue à la fois au domaine de la gouvernance et à celui de la stratégie, nous utiliserons la définition de la stratégie retenue par Gomez (2016) : « un ensemble de décisions qui orientent à long terme et de manière déterminante les activités et la structure de l'entreprise ». Derrière cette définition sont concernés plusieurs aspects relatifs à la gestion humaine de l'entreprise : les processus de décision, les orientations à long terme (qui nécessitent une connaissance des forces et faiblesses de l'entreprise, une connaissance du marché, de l'environnement concurrentiel, un positionnement, etc.), la manière déterminante qui peut parfois exprimer une irréversibilité de choix pour les activités et la structure (son organisation). Si on part du principe que la stratégie mobilise à la fois des moyens humains et financiers, il est possible de compléter cette définition de la stratégie ainsi : **« une mise en correspondance entre moyens humains et matériels (dont financiers), préexistants ou externes à l'entreprise, afin d'orienter à long terme et de manière déterminante sa raison sociale »**. Ainsi, en suivant l'ordre méthodologique de Gomez, les Dirigeants élaborent la stratégie, les administrateurs ont le choix de l'option, les dirigeants mettent en œuvre la stratégie retenue et les administrateurs contrôlent sa mise en œuvre. En fonction de cette répartition, nous proposons la segmentation a priori suivante sous forme de prérogatives réparties entre Conseil et Exécutif (Tableau 7), à laquelle il reste pour le versant Conseil, à ajouter les compétences relatives au fonctionnement du Conseil sous l'angle stratégique :

Tableau 7 : Répartition des prérogatives stratégiques entre Conseil et Exécutif

Exécutif	Conseil
• Porter la stratégie (mise en œuvre), parfois la proposer • Piloter l'action (entreprendre, optimiser) • Mobiliser les personnes (entrainer, coopérer, développer) … le tout en bonne intelligence relationnelle	• Conseiller stratégique (orienter, valider et suivre la stratégie) • Contrôler (RH, comptes, RSE, risques…) • Etre partie prenante dans la vie du Conseil (cadrer le mandat, être partie-prenante dans les processus : nominations, succession, évaluation, fonction du Conseil vers l'Exécutif, les parties-prenantes…)

Pour le Conseil, deux familles stratégico-fonctionnelles sont à prendre en considération dans la composition du Conseil, si on part du principe qu'elle doit refléter les orientations stratégiques de la firme tout en ménageant les enjeux actionnariaux.

A ce stade, en prenant appui sur Wirtz (2005, p. 11) qui relativise les capacités cognitives des membres représentant l'actionnariat, on peut penser la gouvernance suivant deux niveaux distincts de Conseil (qui peut conduire à une partition comme pour certaines entreprises

familiales avec le Conseil de famille et le CA) : l'un actionnarial (ou organique) et l'autre compétent à exercer les missions du Conseil vers l'Exécutif, voire celles des parties-prenantes représentées. On constate que le premier niveau n'est pas a priori rattaché à la fonction cognitive (en dissociant le concept de propriété de celui du savoir).

Pour prolonger ces développements vers les aspects cognitivo-identitaires, notamment les métiers dont sont issus les membres, une vigilance pourra être nécessaire dans la phase d'analyse pour observer si les membres auront la capacité de prendre de la distance par rapport à leur identité de « métier » afin que celle-ci ne prenne le pas sur l'identité de membre actif du Conseil avec ses compétences spécifiques.

c) Le cœur opérationnel de la dimension cognitive de la GE : l'angle stratégique

Pour approfondir notre approche théorique en vue de rendre opérationnalisable notre recherche, nous nous sommes tourné vers des auteurs récents qui ont tenté d'approcher l'aspect cognitif stratégique du Conseil. Nous mentionnerons les apports et les limites de ces recherches et aussi les champs d'application qui nous concernent le plus directement.

Les travaux académiques empiriques d'orientation comportementale en gouvernance et plus particulièrement cognitive (Ghaya 2014, Ghaya et Lambert 2010, Karoui et al. 2009, etc.), montrent la difficulté à sélectionner des variables observables et opérationnalisables en termes d'efficacité collective du Conseil. En choisissant par d'exemple « la morale », Ghaya (2014) s'expose en cherchant à la quantifier, tant au sein du Conseil que de l'entreprise (au regard de quelle objectivité morale ?), à un gisement de subjectivité. Même chose pour le « climat social » qui, si on parle d'efficience appliquée à une entreprise, et donc en liant ces données à des variables stratégico-financières (suivant quelles pondérations ?), il est par exemple possible d'entretenir un « bon » climat social tout en évitant de prendre des décisions impopulaires à court terme. Certaines de ces publications nous ramènent in fine à des données agrégées qui, elles-mêmes, ramenées à la gouvernance à vocation cognitive peuvent générer des contradictions. La difficultés à appréhender des mécanismes du Conseil (l'environnement juridique de la gouvernance d'entreprise avec son caractère de confidentialité) réduit les possibilités d'observation et peut être générateur de sources d'erreur. La logique épistémologique constructiviste pourrait impliquer que l'on parte d'une analyse de terrain, Conseil par Conseil, menée par des chercheurs, pour en constituer ensuite un agrégat. C'est ce qui est préconisé en conclusion de plusieurs de ces papiers, qui s'inscrivent dans la continuité de Pettigrew (1992), qui prend compte de la composition du Board dans le but de comprendre les implications de performance des caractéristiques de celui-ci.

Dans cette logique, Laroche et Nioche précisent que les individus sont « soumis à des mécanismes de régulation, des systèmes de gouvernance et des institutions, qui limitent les

possibilités de « mise en scène » et conditionnent la cognition et la décision ». Pour cette raison, afin de dérouler notre parti-pris épistémologique et être spécifique, nous analyserons les différentes contributions en lien avec l'aspect cognitif du Conseil afin de comprendre et identifier ce qui pourrait servir notre recherche.

La difficulté d'opérationnaliser l'enjeu RH

Malgré l'intérêt de l'étude des spécificités cognitives des Conseils et de la performance des entreprises, il est difficile d'utiliser les résultats de Ghaya et Lambert (2010) car l'étude (re)prend l'orientation d'une démarche financière positiviste et l'abord du capital humain reste, quant à lui, à approfondir. Il nous semble important, à ce niveau de notre recherche, de caractériser à travers cette étude, les difficultés académiques touchant l'observabilité de la dimension humaine du Conseil.

Cependant, les auteurs, et cela étaye notre démarche, remettent en cause l'analyse de la composition du Conseil basée sur la catégorisation, Indépendants versus affiliés, en soulignant la mise à l'écart « de plusieurs dimensions sociales et cognitives […] ce qui prouve sa déficience à expliquer le fonctionnement des systèmes non anglo-saxons et la diversité internationale des Conseils (Charreaux, 2000) ». En mobilisant Charreaux, ils conçoivent l'idée d'une « firme représentant un répertoire de compétences-clés et d'actifs complémentaires associés à ces compétences [où] l'analyse de sa valeur doit être comprise non seulement en termes de coûts de transaction et des coûts d'agence mais également en termes d'apprentissage, d'opportunités technologiques, de sélection et de complémentarité des actifs. […] dans les théories de ressources - compétences l'ensemble des opportunités est endogène [pour les opportunités de croissance] et dépend de la vision des dirigeants et des compétences construites par la firme ». En citant Lazonick et O'Sullivan (1998), « dans le cadre de leur réflexion sur la firme innovatrice, [qui analyse] le système de gouvernance en fonction de sa capacité à encourager les stratégies de développement de l'apprentissage organisationnel », les auteurs accordent au Conseil « même si cette approche stratégique de la gouvernance a donné lieu à relativement peu d'études, [le rôle] de faciliter le développement de compétences et d'aider à la construction de nouvelles options stratégiques ». Ils soulignent « le rôle positif des administrateurs dans la création de valeur » au sein du conseil parce que (p. 8-9) « recrutés en fonction de la stratégie à réaliser et des ressources à allouer dans l'entreprise ». Ghaya et Lambert utilisent (p. 9) la proposition de Hillman et Dalziel (2003) qui caractérisent le Conseil comme « board capital » dans sa capacité à remplir ses rôles. Il est formé du « relationnel capital » et du « human capital ». Ce dernier regroupe essentiellement **l'expérience, l'expertise, la connaissance et la réputation des administrateurs**. L'article de Bertin et Godowski (2012) sur la fonction audit l'évoquait déjà partiellement en mettant en avant l'expérience professionnelle de

l'Administrateur siégeant au Comité d'audit. Si le capital relationnel concerne les apports relationnels des administrateurs à leur firme d'après Rouby (2008), on peut toutefois, au regard du libre-arbitre de l'administrateur et de l'enjeu de son indépendance d'esprit dans l'exercice de son mandat, relativiser cet aspect, et ce d'autant plus que l'administrateur n'a pas a priori de rôle exécutif à tenir.

Sur un autre plan, Ghaya et Lambert (2010) dans leur étude relative aux entreprises du CAC 40 montrent que « la diversité des spécificités cognitives du CA impactent positivement la performance de l'entreprise ». En revanche, les résultats restent très spécifiques à cet échantillon et utilisent une catégorisation d'administrateurs bien particulière propre à une diversité cognitive des CA du CAC 40 et dont son application sur des entreprises de taille moins importante, ainsi que des variables relativement peu « cognitives ». En se référant à Jensen et Fuller (2003) et Lazonic et O'Sullivan (1998), il reste à rendre observables des critères comme « la motivation, l'intégrité et l'implication des membres du CA », qui demeurent assez décevant en termes d'indicateurs cognitifs des CA. Ainsi, la motivation et l'implication dans la vie du Conseil se mesurerait à partir de l'assiduité aux réunions, des indicateurs financiers (nombre d'actions détenues et montant des jetons de présence) et au nombre de réunions (déjà pointé dans notre analyse de la littérature). C'est pourquoi les auteurs relativisent leurs résultats dans leur conclusion. Cependant, parce que notre approche considère les membres du Conseil comme faisant partie d'un tout constitutif du Conseil, les ressources cognitives liées aux compétences, connaissances, expériences et expertises ne peuvent pas être du seul ressort des administrateurs mais dépendent aussi des ressources internes provenant de l'entreprise, et de celles issues des parties mandantes.

Le capital humain sous l'angle des réseaux relationnels

Parce qu'elle fait continuité avec la précédente, la contribution introductive de Rouby (2008) sur la composition du CA pose la question de la fonction du Conseil. Indéniablement, la construction de l'article nous attire vers le concept du capital social qui lui-même nous oriente vers une nouvelle perspective de lecture du CA. S'inscrivant dans la tradition néoclassique, l'auteure aborde la fonction de contrôle à travers les activités suivantes : « révoquer les équipes managériales jugées défaillantes, définir une politique de rémunération et d'intéressement incitative [pour préserver les intérêts actionnariaux], contrôler la mise en œuvre de la stratégie et ratifier les décisions de politique générale, par exemple en matière de choix de portefeuille de domaines d'activités stratégiques (Hillman et Dalziel, 2003). Ces activités reposent sur un examen des décisions managériales et une évaluation a posteriori des performances réalisées, principalement sur la base d'indicateurs financiers supposés refléter l'intérêt des actionnaires ». L'administrateur a aussi pour fonction d'être « un apporteur de ressources » qui a la double fonction de facilitateur : d'une

part, il contribue à la mise en œuvre de la stratégie, d'autre part, à sa formulation. Ghaya (2014) remettra en cause l'aspect « mise en œuvre » si on s'en tient uniquement à une approche cognitive (compétencielle). L'entreprise administrée recrute les administrateurs en fonction de la stratégie à réaliser et des ressources à allouer. « Le rôle du CA évolue ainsi vers une autre forme que l'apport de ressources stricto sensu : le rôle stratégique ou *service role* (Johnson et al., 1996). Cela signifie qu'« il participe également à la définition de la politique générale de l'entreprise et à l'élaboration de nouvelles stratégies ».

Rouby (2008) remobilise les apports que nous avions évoqués de Wirtz et Charreaux (2002a) sur la complémentarité des rôles dans le temps pour qui « la dynamique exploitation/exploration des compétences de l'entreprise semble être une piste à approfondir pour comprendre la dynamique des rôles ». Elle définit l'apport du capital social comme un réseau de relations (p. 35) dont il convient de valoriser le contenu « en opérant une distinction analytique entre les ressources relationnelles et cognitives ». Cependant, l'article ne donne pas l'occasion d'identifier l'opérationnalité des ressources relationnelles et définit peu la frontière non-exécutive du membre, notamment s'il met à contribution son réseau au service de l'entreprise. Le « capital social » mis en avant à travers « l'articulation des rôles du CA » et « la complémentarité entre le rôle stratégique et celui d'apporteur de ressources », défendu au niveau du Conseil, s'est fait au détriment du capital social de l'entreprise comme le montre la crise systémique qui s'en est suivie. Cette « articulation des rôles » corrobore notre approche dans sa « dynamique des ressources relationnelles et cognitives du CA ». Tout va dépendre de ce qu'il est possible d'atteindre par « dynamique » dans les différentes acceptations du cognitif, puisqu'elles ne peuvent se réduire uniquement à une approche réseau, ce qui nous renvoie à la capacité du CA à autogérer la différence, à coopérer à partir des compétences individuelles pour, au final, construire des compétences collectives (dont celles relatives au ressources relationnelles) et les mettre au service de l'Exécutif, en compréhension des intérêts des parties prenantes délégantes.

L'initiation stratégique au centre

Pour compléter le panorama des apports des études empiriques, la plus remarquable dans le cadre de notre travail, reste celle de Ghaya (2014) qui légitimise l'orientation cognitive stratégique du CA avec son implication dans le processus stratégique. L'approche classique prise en compte pour la composition du CA sous l'angle arbitral des « corporate insiders » de Jensen (1993) versus les administrateurs indépendants est requestionnée. Si l'angle cognitif peut s'appliquer vers les missions plus ou moins codéfinies avec les parties prenantes représentées, il est appliqué dans la contribution au « processus relationnel stratégique », la mission de contrôle pouvant être comprise comme la suite des orientations stratégiques passées. En fin de papier, on pourrait se demander ce qui différencie le CA d'un

« super-Comité stratégique ». Cependant l'auteur recommande (p. 2) « d'étudier le processus relationnel permettant d'identifier la manière avec laquelle le CA (à travers ses différentes fonctions) agit dans le développement de la stratégie » et, par suite, « sur la performance de l'entreprise ». Il s'agit d'un processus cognitif qui reflète la participation formelle et informelle, individuelle et collective des administrateurs dans un ensemble d'activités relevant de leur responsabilité de service, d'aide stratégique et de contrôle, durant le processus de décision stratégique ». L'apport contribue à éclaircir les différents niveaux d'implication du CA dans la stratégie par rapport à la Direction, à savoir (p. 3) l'identification de « trois dimensions de l'implication du CA qui illustrent l'intervention des administrateurs dans trois étapes cruciales du processus stratégique : l'initiation des décisions stratégiques, la mise en œuvre de la stratégie et l'étape de contrôle. Nos résultats montrent que l'implication des administrateurs dans l'étape d'initiation stratégique représente une source de création de valeur. Mais leur implication dans les étapes de mise en œuvre et de contrôle semble avoir un effet plutôt contreproductif ». Ghaya pose l'efficacité du fonctionnement du CA à travers la théorie cognitive (Pettigrew, Charreaux, Wirtz) dans sa prise en compte de « la dimension stratégique de la création de valeur », plus particulièrement à travers le rôle du CA. La réserve que nous émettrons concerne la manière avec laquelle est abordée la performance humaine dont l'indicateur évoquerait un degré de « sérénité sociale » en décalage avec certains impératifs stratégiques de repositionnement : par exemple la stratégie d'acteur (ou « agenda caché ») d'un PDG d'entreprise publique qui peut préférer un calme social immédiat *sans pousser les fers* d'une stratégie coûteuse socialement mais économiquement salvatrice. A propos de la dynamique relationnelle qui s'exprime au sein même d'un Conseil, évoquée mais non prise en compte par Ghaya, sa mesure restant délicate en termes de « performance humaine », on peut s'interroger sur sa prise en compte dans l'étude quand cette mesure provient de non-professionnels.

Ghaya (p. 10-11) propose une mesure basée sur trois niveaux d'implication du CA / stratégie (Tableau 8 ci-après) de laquelle il est possible de définir des compétences spécifiques qui peuvent donner lieu à une exploitation en terme RH pour les membres.

Tableau 8 : « Dimensions de l'implication du CA dans le processus stratégique » selon Ghaya (2014)

1. L'implication du CA dans l'initiation stratégique	2. L'implication du CA dans la mise en œuvre (MEO)	3. L'implication du CA dans le contrôle
Fixation des objectifs généraux Analyse de l'environnement Analyse des ressources de l'entreprise Identification des opportunités et des problèmes Identification des options strat. Analyse des solutions strat. Analyse et fixation des alternatives strat. Analyse de l'impact financier	Participation à la construction du plan de MEO Intermédiation avec des acteurs externes Conseil aux dirigeants / MEO Participation à l'acquisition des ressources pour la MEO Participe à l'identification des solutions pour les problèmes de management	Consolidation des options strat. Suivi de la mise en œuvre Contrôle de la réalisation des objectifs strat. Contrôle financier Contrôle de la performance de l'entreprise Evaluation de la performance du DG Nomination et révocation du DG

Les données globales de Ghaya semblent indiquer que (p. 16-18) : « une forte implication des administrateurs dans l'élaboration des décisions stratégiques représente une source importante de création de valeur pour l'entreprise. […] Toutefois, une forte implication dans les étapes de mise en œuvre et de contrôle a des conséquences négatives sur la performance de l'entreprise. Ces résultats infirment les suggestions d'avoir un CA fortement impliqué dans le processus de contrôle […] ou encore dans l'étape de mise en œuvre ».

Aspect contributif par rapport à notre propos, Ghaya évoque « l'identification des modes d'implication du CA » par rapport à la Direction. Ainsi, le CA peut être appelé à plus se focaliser sur sa fonction contrôle à un moment (« manque de performance ») et avoir à en changer lors d'un redéploiement stratégique (« situation de performance élevée de l'entreprise, le CA a tendance à réduire l'attention accordée aux activités de contrôle »). Cela impliquerait, afin que le Conseil puisse s'adapter à la situation, un système de supervision qui questionne le Conseil sur ses missions et sa composition. La même logique pourrait s'appliquer en direction du processus stratégique interne opérant au sein même de l'entreprise, ce qui nécessiterait une régulation avec sa DG.

Complémentairement à l'échantillonnage des entreprises du CAC 40 de Ghaya et Lambert (2010), Karoui et al. (2009) se sont concentrés sur des PME françaises pour mettre en avant des variables de compétences des administrateurs ainsi que des modes de fonctionnement du CA sur leur performance. L'approche de départ nous a semblé singulière en s'appuyant sur Charreaux (2000) pour faire la promotion des activités de contrôle et de surveillance. L'intérêt de la contribution pour nous est l'évocation des travaux de Kiel et Nicholson (2003) qui affirment que « les savoirs, les connaissances et les compétences sont un déterminant majeur de la performance du CA ». De même, ceux de Lynall et al. (2003) corroborent « l'importance d'adapter le portefeuille de compétences du CA aux besoins de l'entreprise ». Comme repris par Wirtz (2005) s'inspirant d'Aoki (2001), « l'adéquation des connaissances

et des compétences du conseil [correspond] à chaque phase de l'entreprise dans son cycle de vie ». Les auteurs avancent que « le degré de maîtrise des connaissances et des compétences par les membres du Conseil affecte sensiblement son implication dans son rôle de services alors qu'elle ne présente aucun lien avec le rôle de contrôle. » Ainsi, la performance du CA est tributaire d'un équilibre entre des connaissances générales (finance, commercial, droit, scientifique et management) et des connaissances spécifiques (l'entreprise, ses marchés, ses produits, ses synergies internes). La connaissance des compétences managériales est en prise directe avec la direction générale de l'entreprise (Demb et Neubauer, 1992), tandis que certaines sont relatives aux « métiers et processus de l'entreprise, son offre de produits et services, ses structures, sa stratégie ainsi que sa culture ». Karoui et al. mettent l'accent (p. 6) sur « l'importance du mode de fonctionnement du CA » et en particulier (p. 7) sur **l'importance des procédures régulières de travail formel par rapport à l'efficacité du Conseil et d'évaluation sur son implication vis-à-vis des décisions stratégiques**. Ainsi, comme le soulignaient Demb et Neubauer (1992, p. 130), dans leur parti pris en direction de l'intérêt des parties prenantes, c'est bien «la dimension collective d'un conseil d'administration qui lui procure ses capacités de jugement ». Toutefois, la présentation des auteurs s'effectue sous forme d'agrégats sans entrer dans « la boite noire », autrement que par le déclaratif des PDG. Les variables de composition sont issues de la théorie de l'agence dont l'affectation catégorielle des membres est difficilement exploitable. De plus, il nous semble relatif de s'appuyer sur les retours d'éventuels PDG[29] qui répondent en lieu et place d'autres membres du Conseil avec le biais de leur rationalité limitée propre. La contribution expose beaucoup de compétences « dures » (hard-skills : financiers, scientifiques, marketing, enjeux concurrentiels, etc.) si ce n'est, et c'est précisément ce qui peut manquer, en compétences relationnelles et en ressources humaines – nécessaires à la mise en œuvre stratégique - de type « soft-skills » (la simple « connaissance de l'organisation » et celle de « la culture » étant un peu réductrices). Un PDG a-t-il les compétences pour évaluer des compétences relationnelles ? Dans ce sens, et il nous faudra y prendre garde pour notre travail, les mesures de fonctionnement ne traitent pas des interactions internes du CA, de la qualité de l'animation des réunions, de la participation de chacun, etc. De même, l'évaluation même du CA, même si elle a été citée par les auteurs, n'est pas envisagée. Nous sommes en présence des données fonctionnelles mais pas de fonctionnement : nombre et durée de réunions, rencontres formelles ou informelles et évaluation. Cela conforte l'orientation de notre recherche plus centrée sur les membres eux-mêmes, les soft-skills dans le Conseil que nous avons cités et sur lesquels nous reviendrons : intelligence relationnelle, savoir-être, profil de personnalité, etc. Les résultats globaux donnent la primeur aux compétences et au fonctionnement mais ne permettent

[29] Notre étude en direction des Secrétaires de Conseil (Goldet et Monaco, 2017) nous incline à penser qu'ils pourraient être aussi de la partie.

pas du fait d'utilisation d'agrégats de les préciser. Cependant, les résultats, même globaux, ont le mérite de donner une tendance en phase avec le rôle du CA selon Jaquillat et al. (2003) suivant trois niveaux complémentaires : « en tant qu'interface entre les actionnaires et le pouvoir des dirigeants, le conseil en tant que lieu privilégié dans le processus social d'allocation des ressources et enfin le conseil comme instance d'arbitrage dans la formulation des objectifs de l'entreprise ». Nous y rajouterions l'arbitrage par rapport aux ressources, notamment financières quand il s'agit d'investir ou de distribuer du dividende.

Reste donc dès lors à compléter l'aspect « dynamique interne » du CA que nous abordons en suivant.

RESUME DE LA GE COGNITIVISTE APPLIQUEE DU DISCIPLINAIRE AU STRATEGIQUE

Ce qu'il faut retenir sur le pan disciplinaire (audit) des missions du Conseil :

Le rôle politique du Conseil est susceptible de définir les axes de surveillance (contrôle, stratégie, risque…) en accord avec les parties mandantes (PM), et les règles du jeu qui entourent cette surveillance. Le Conseil tient un rôle d'interface entre les actionnaires et les Dirigeants.

Le Comité d'audit, « animateur du système d'audit », serait la courroie de transmission de cette politique en termes de besoin du Conseil vers les acteurs de l'audit (calibrage du système d'audit dont vers l'Audit externe et interne, coordination du système et suivi) pour définir :

- un tableau de bord (qui ne soit pas uniquement indexé sur la certification des comptes),
- une politique volontariste de la DG d'explicitation du rôle du Comité d'audit vers l'Exécutif (au moins jusqu'aux strates managériales concernées par ces missions),
- les conditions éthiques et compétencielles d'exercice de ces missions (Audit externe, relation du CEO par rapport aux différents Audits).

Ce qu'il faut retenir de la mission « conseil » dans le Conseil :

Un ajustement entre le Conseil et les besoins issus du niveau de maturité de l'entreprise semble souhaitable. L'équilibrage entre les logiques actionnariales et d'investissement portées par les identités actionnariales versus les identités entrepreneuriales, a priori dissociées, pourraient clarifier les processus décisionnels. Cela induit de :

- Maintenir un niveau d'échange explicitatif permanent et mutuellement nourrissant de savoirs entre les Administrateurs du Conseil et les parties mandantes investisseurs, et également vers tous interlocuteurs significatifs contribuant à la VA.

- Sortir d'une vision actionnarialement cloisonnée et ouvrir la gouvernance de l'entreprise pour créer un continuum chronologique stratégique entre DG, Conseil et reste de l'entreprise.
- Veiller à l'intelligibilité et au suivi des enjeux globaux de la stratégie de l'entreprise en son sein et rester pro-actif (comme pour l'audit) sur les processus stratégiques internes à l'entreprise.
- Préserver les Administrateurs d'une posture exécutive, d'autant plus si les membres non-exécutifs sont en exercice exécutif ailleurs.
- Etre vigilant au sein du Conseil sur les biais cognitifs afin de les réduire, notamment à travers le rôle de l'animateur des réunions.

Ce qu'il convient de retenir de l'angle stratégique de la gouvernance à caractère cognitif concerne la promotion :

- Du rôle d'interface du Conseil vers toutes les parties mandantes.
- Des procédures régulières de travail formel sur l'efficacité du Conseil et d'évaluation sur son implication stratégique.
- De l'initiation de la stratégie de l'entreprise (Tableau 8) par le Conseil sur proposition de l'Exécutif.
- De la régulation de la composition du Conseil, notamment en termes de compétences, en fonction des enjeux stratégiques de l'entreprise (applicable aussi à la surveillance).
- D'un système de supervision pour adapter les compétences du Conseil « en temps réel » (indépendante de la durée institutionnelle des mandats) et pour pouvoir évaluer le processus stratégique de l'entreprise.

III.2.3.2. La dimension fonctionnelle de gouvernance

Wirtz (2005, p. 12) et, avant lui, Kogut et Zander (1992), mettent en avant l'identité des acteurs intervenant dans la création de valeur et les principes régissant la combinaison/coordination de leurs contributions (notamment l'expertise fonctionnelle de l'équipe dirigeante avec celle de l'investisseur). Cet apprentissage commun peut dépasser le cadre de la seule création de valeur pour l'actionnaire, comme cela se révèle d'autant plus de manière évidente depuis 2013 avec l'arrivée significative au sein des CA d'ETI françaises d'administrateurs salariés qui décentrent la création de valeur vers la dimension humaine. Cette création de valeur se traduit par la valorisation de l'aspect humain et la correspondance du « capital » humain nécessaire à la mise en œuvre stratégique. Elle est le complément humain de l'orientation stratégique de l'entreprise, qu'elle soit passée à travers le contrôle disciplinaire, ou dans la stratégie à venir : de quelles femmes/quels hommes l'entreprise aura besoin demain pour mettre en œuvre sa stratégie ? D'un point de vue pratique, elle peut être mise en relation en partie avec ce qui s'apparente à de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (ou GPEC).

Si le Conseil, selon la théorie microéconomique de la gouvernance à vocation cognitive (Charreaux, 2004), a pour mission notamment de conseiller sa Direction dans son orientation stratégique, il peut lui revenir la responsabilité de sa propre composition dans la perspective stratégique de l'entreprise. Echoit au Conseil de définir la pratique de gouvernance qui correspond à telle organisation puis, par suite, la définition des rôles des membres qui sont supposés *mettre en musique* cette pratique. Sont concernées ainsi sa fonction vis-à-vis de la Direction et sa façon pour servir l'entreprise, en direction des parties-prenantes, etc. Cela induit un questionnement sur les processus de gouvernance, qui ne se limitent pas à la seule stratégie, qui font vivre et alimentent la GE, et concernent aussi les aspects disciplinaires qui répondent aux attentes des parties-prenantes concernées[30], pour ne pas dire entre parties mandantes (désormais PM) actionnaires (qu'ils soient du capital financier, politique ou humain) ayant a priori « droit au chapitre ».

a) Le cognitif dans l'intra-Conseil

C'est pourquoi nous reprenons les développements de Wirtz pour les centrer sur les trois missions du CA qui sont la stratégie, le contrôle (de la compliance au suivi des stratégies passées) : celle relative au métafonctionnement du Conseil lui-même, dans son autorégulation. En effet, le fait que la vie du Conseil sorte du cadre issu d'une relation hiérarchique de subordination, interroge la quantification de la qualité de son travail, voire

[30] Pour certains membres du Conseil, il est concevable de se demander comment les parties-prenantes qui envoie leur représentant au Conseil pourraient participer à l'élaboration du panel de compétences nécessaire à son fonctionnement.

même l'application de telle ou telle théorie du management puisque la relation au sein du Conseil n'est pas a priori managériale (et qui produira une catégorisation identitaire dans ce sens). Il peut sembler légitime, à la vue de la faiblesse des évaluations des Conseils en France comme vu en suivant, de penser qu'échoit au Conseil la capacité de s'autodiscipliner. Ainsi nous parlerons donc d'**autorégulation** interne au Conseil, qui sort des cadres de régulation extérieurs formels (tels que la compliance en général, le respect formel de l'étiquette en réunion de CA, la réputation contenue dans le contrôle social…),. Nous proposons par la suite de préciser cet enjeu d'autorégulation de façon à en définir la mission et les compétences associées, individuelles et collectives, ainsi que, après la phase analytique, certains processus les caractérisant (évaluation du Conseil, charte de gouvernance, etc.).

Wirtz a certes bien mis en avant les aspects cognitifs « externes » de la gouvernance du Conseil : s'accorder pour réduire l'incompréhension mutuelle entre les dirigeants et les parties prenantes (le Conseil étant un espace médian) ; apprendre de ses parties prenantes pour mentorer la Direction ; convaincre de concert avec la Direction telles parties prenantes à investir (pas que financièrement mais par exemple pour une action de lobbying collectif).

Nous proposons, avec cette porte d'entrée basée sur les missions et compétences, plus « ressources humaines » qu'actionnariales, de préserver une approche fonctionnelle qui va éclairer la composition du Conseil sous l'angle fonctionnel en complément des développements sur la création de valeur suivant la maturité de l'entreprise (selon Aoki, 2001, Wirtz, 2005, et Ghaya, 2014). Plus centrés sur l'individu et la dynamique de groupe, seront abordés le développement personnel et le ressenti d'efficacité personnelle du membre : la relation interpersonnelle tels que l'assertivité, l'écoute, l'animation de réunion, la définition des spécificités identitaires et l'expression comportementale des valeurs.

On peut se demander si nos développements restent dans **le champ cognitif qui réside dans la capacité à s'adapter à l'environnement avec flexibilité** (De Waal, 2016). Afin d'y répondre, ce qui est traité présentement existe dans le contexte d'une organisation apprenante avec la mise en perspective des pratiques, l'évaluation des compétences, le choix des membres en accord avec les missions du conseil qu'elles soient d'ordre stratégique ou disciplinaire.

Nous tenterons donc d'appliquer au Conseil les contraintes « RH » auxquels tous les groupes de travail sont soumis : sa dynamique (Lewin, 1959), puisque c'est un groupe restreint, qui s'exprime d'abord par sa cohésion (Maisonneuve, 2014).

b) La dynamique de groupe : le concept de cohésion appliqué au Conseil

Appartenir à un groupe (Maisonneuve, 2014, p. 7) comme celui du Conseil s'inscrit dans une dimension psychosociale, qui implique des valeurs et des aspects idéologiques. Selon lui (p.

22-23), trois critères majeurs pourraient structurer les groupes restreints[31] suivant Anzieu et Martin (1990, p. 44) dont fait partie le Conseil : « le rapport avec l'organisation sociale, avec les normes admises, avec les buts collectifs ». Par la notion de **cohésion** (p. 24), en lien avec celle d'**intégration**, Maisonneuve met en parallèle le conformisme de groupe avec les aspects **dynamiques déviants** comme ceux générateurs du changement du fonctionnement du groupe avec dévaluation des normes et formulation de propositions (minoritaires actifs innovants versus collectifs routiniers). Ces groupes de travail, institutionnels, sont centrés sur la tâche, tout en pouvant « comporter d'importantes dimensions affectives ». Au-delà de ses définitions (p. 25)[32], la notion de cohésion nous intéresse par ses facteurs d'expression : antérieurs à la formation du groupe par la figuration que se fait le membre et intrinsèques au groupe.

A lire les contributions anglo-saxonnes en GE sur les Conseils, on peut avoir l'impression d'une certaine uniformité, une proximité « naturelle » entre les membres parce qu'elle aide à la facilitation du fonctionnement du groupe. Nous avons vu dans les parties rôles-identités dans un système d'actions que cela peut-être plus complexe que cela n'y paraît a priori et qu'un *temps de chauffe intégratif*, intrinsèque donc au Conseil, est opérant dans cette dynamique : les facteurs socioaffectifs (motivations, émotions, valeurs communes) avec les attraits pour le but commun/l'action collective/l'appartenance au groupe et opératoires-fonctionnels qui s'organisent autour de « la distribution et l'articulation des rôles » ainsi que de « la conduite du groupe et le mode de leadership ».

A côté de la satisfaction de « certains besoins personnels » socioaffectifs à participer à la vie du groupe, Maisonneuve (p. 28) met en avant les jeux d'affinités personnelles qui peuvent être favorisés afin de réduire l'emprise des structures formelles. Ces aspects peuvent être à la fois « un renfort et une menace pour la cohésion ».

Sur le versant opératoire-fonctionnel de l'émergence des « systèmes de rôles » issus des processus de différenciation et d'ajustement, l'auteur avance (p. 30), et c'est une des idées-forces de notre recherche, qu'« **on ne saurait d'ailleurs parler de « groupe » que lorsqu'un tel système de rôles, à la fois interdépendants et complémentaires, est en mesure de fonctionner** ». Concernant la conduite de groupe et le leadership, est proposée pour le moniteur du groupe « une fonction de coordination et de stimulation » qui vise à faciliter des prises de décisions collectives, la fonction du leadership au sein du groupe pouvant se

[31] 6 à 13 personnes, pourvus d'un objectif, avec des relations explicites/perceptions réciproques, dévolus à des réunions-discussions. Au-delà, les groupes étendus (14-24 pers.) voire larges (25-50 pers.), sont difficiles à conduire (tendance à la subdivision).

[32] « La totalité du champ des forces ayant pour effet de maintenir ensemble les membres d'un groupe et de résister aux forces de désintégration », « l'attrait global du groupe pour tous ses membres », balancement entre aspects fonctionnels de contrôle (normalisation, « pression vers l'uniformité ») et émotionnels (spontanéité collective à travers le « nous »).

diffuser pour parvenir à « **un certain état d'autorégulation** ». L'auteur souligne aussi que le **degré d'implication des membres** dans des groupes de discussions, voire d'actions, serait déterminant dans la valorisation de la dynamique de groupe. Cela signifie qu'il est central pour la prise de décision collective d'un Conseil dynamique de solliciter physiquement ses membres en réunion, la simple transmission de documents couplée à l'isolement de l'individu non sollicité étant peu efficace.

En fonction de ce constat, nous insistons sur le rôle crucial de l'animateur (Président de Conseil, Secrétaire de Conseil, Administrateur référant…). Les mouvements collectifs d'évolution des attitudes sont facilités lors de discussions de groupe, l'individu seul ayant une résistance à s'écarter à l'aveugle (hors régulation avec le groupe) des normes du groupe, ce qui peut générer une résistance au changement (Lewin, 1978).

Cependant, Maisonneuve (pp. 55-57) relativise la facilité de mise en œuvre de la participation collective : en effet, elle nécessite que les sachants, détenteurs de l'information veuillent la partager avec les autres membres. Cette source de pouvoir prend sa source dans la conservation d'une marge d'indépendance qui octroie des zones d'incertitude dont le membre concerné peut éventuellement tirer un contre-pouvoir. Une tactique de conservation pour l'animateur de la réunion peut, par exemple, consister à faire taire les dissidents ou imposer l'autocensure. Ouvrir la discussion passera en revanche par l'instauration de règles formelles de communication. Pour faire adopter des solutions minoritaires (où des positions extrêmes peuvent être prises en compte), il faudra valoriser les discussions informelles (non structurées, par exemple dans la régulation des temps de parole ou de la distribution de la parole).

La notion de leadership en dynamique de groupe inhérente aux membres agissant de la gouvernance peut se résumer à deux aspects (p. 60) : la fonction de leader octroyée par le statut et dont le leader sera jugé « apte » à tenir « efficacement » le rôle dans sa déclinaison opérationnelle (interactionnisme) et le type de leadership à travers le profil de personnalité du leader qui aura une influence sur son mode relationnel au groupe (mode de prise de décision, stabilité émotionnelle…). Rapporté au Conseil, le Président aura à réguler/concilier deux forces plus ou moins contradictoires suivant les gouvernances : la puissance actionnariale et celle liée à l'expression des compétences des membres. Il est ainsi possible d'envisager le leaderrship en partage suivant les moments de vie du Conseil, tous les membres n'ayant pas le même poids au même moment. Maisonneuve donne deux lignes de forces (p. 63) qui se combinent en permanence dans la déclinaison du leadership : une fonction socio-opératoire (information et méthode de travail) et une fonction socio-affective. Cette dernière, dont va résulter le climat dans le groupe, est centrée sur les rapports humains. Parmi les démarches propres de cette fonction (p. 65-66) adaptées à la vie du Conseil, seront effectuées par le Président du Conseil celles relatives à la **facilitation**

sociale (recherche d'un langage commun, expression des soucis, désirs, points de vue concernant l'activité du Conseil), celle de l'**évaluation** épisodique des processus du Conseil (ce rôle pouvant être tenu par un membre « perspicace ou un « bouffon » au franc-parler ») et celle d'**élucidation**, « principale fonction du moniteur ». Celle-ci permet d'apprécier l'évolution des niveaux de satisfaction ou d'insatisfaction individuelles et collectives ; en cas de conflit ou d'anxiété d'en repérer les sources et d'en faciliter les issues.

Afin de faire le lien avec le contexte des Conseils, la contribution de Leblanc et Pick (2011) montre la centralité des rôles et leur séparation entre PC et CEO sur l'efficacité des Conseils (façon anglo-saxonne). Toutefois, ce n'est pas le rôle (PC ou PDG) qui va faire la différence mais plutôt l'influence du leadership du dirigeant (PC ou PDG) sur l'efficacité du Board. Les auteurs dégagent ainsi trois indicateurs d'efficacité en termes de fonctionnement (processus) : ❶ gérer la contestation (tergiversation, indécision polie, recyclage des décisions, conflit), ❷ générer des groupes de discussion productifs et ❸ promouvoir une identité (« culture ») positive de board, notamment dans la relation entre le Board et l'Exécutif (donc entre le PC et le CEO), c'est-à-dire traiter les tensions naturelles par un dialogue constructif plutôt que contraint et potentiellement adverse.

Les auteurs précisent (point ❷) les points critiques du groupe efficace : "when the board leader actively **defined the norms in the group**, **the process of discussion** (e.g., which director speaks, in what order, etc.), **the structure of discussion** (what comes first and when a discussion closes), and **how the board understands its role in a particular discussion** (the way the board leader frames the discussion for the other directors)". En termes de leadership efficace du Président de Conseil, les auteurs pointent son intégrité, la capacité à challenger sans enjeu affectif, à construire du consensus dans un groupe diversifié, maîtriser la communication efficace, donner du feedback constructif et savoir faire progresser (« coacher ») le CEO et les autres directeurs.

Parmi le panel des types de leadership proposé par Maisonneuve, nous en retenons deux qui nous semblent particulièrement adaptés au Conseil : le **type coopératif** qui associe les membres aux prises de décisions et donc qui réduit la distance entre le leader (le chef au sens français du terme dans une culture régalienne) et les autres ; le **type élucidateur** qui vise « à mettre le groupe en situation de décider collectivement après une prise de conscience de ses problèmes et processus ». Ce type, abouti d'un point de vue de la maîtrise de la vie des groupes et de soi-même en tant qu'animateur, nécessite techniquement une expertise qui s'exerce « en facilitant les ressources internes du groupe ».

Toutefois, avec une approche par des rôles mis en œuvre à travers des compétences, le « leadership », plus dirigé vers des figures imposées du fonctionnement du Conseil, notamment en attente de rôles liées au statut (dont l'inéluctable comparaison avec le prédécesseur) peut minorer l'importance des caractéristiques plus personnelles du leader

et, par conséquent, augmente l'importance du collectif dans son impact sur le fonctionnement. Au-delà du seul Président de Conseil, on s'aperçoit que le Conseil, préexistant dans sa structure, est une table autour de laquelle ses membres vont se succéder dans le temps. Ceci démontre la sensibilité a priori du Conseil à l'attitude de chacun et la remise en cause des équilibres à chaque changement et l'adaptation qui s'en suit (recomposition) en faisant bouger les lignes au sein du Conseil.

Pour conclure cette partie sur la cohésion, nous nous déplacerons du côté de la mise en pratique de la dynamique du Conseil. Pour les réunions de groupe (cf. Tableau 9 qu'il conviendra d'utiliser avec souplesse, aucune fonction n'étant figée), la partie directive qui concerne les aspects organisationnels (planification, structuration des échanges, coordination des apports) peut être mixée à celle de style proche du non directif Rogerien, plus catalytique au niveau de la perception du groupe par le groupe (clarification et coordination des apports et élucidation des processus relationnels).

Tableau 9 : Fonctions assumées au cours des discussions (Maisonneuve, 2014)

Directive sur procédure	Coopérative-directive	Coopérative non directive	Non directive	Fonctions assumées en réunion
				Fonctions de régulation
				• **Organisation (procédure relative au contenu)**
				Fixation et planification du problème
x	x	x	x	1 Poser l'objectif, le thème ou le problème
x	x			2 Présenter les dimensions du problème, un cadre, une méthode, un plan (obtenir l'adhésion à ces propositions)
	x	x		2 (bis) Contribuer à dégager ce qui précède avec le groupe
x	x			3 Maintenir le groupe dans le cadre fixé
				Stimulation des échanges
x	x	x		4 Poser des questions relatives au problème (relance à partir des apports précédents)
x	x			5 Faciliter la participation de chacun
x	x	x	x	6 Etre présent au groupe
				Clarification et coordination des apports
		x	x	7 Reformuler, résumer certaines interventions
		x	x	8 Confronter, relier les apports entre eux (en dégageant les points d'accord/désaccord)
		x	x	9 Effectuer un bilan progressif (en vérifiant ces points)
				• **Elucidation des processus relationnels**
		x	x	10 Catalyser l'analyse et l'interprétation des processus (rôles, sentiments, etc.)
		x	x	11 Inciter à relancer sur ces opérations
		x	x	12 Formuler lui-même des analyses et des interprétations
				Fonctions de production
x	x	x		13 Fournir des informations, définitions, commentaires
	x			14 Emettre des opinions, évaluations, critiques
	x			15 Fournir une suggestion, une direction, une solution pour le problème

Afin de pouvoir faire correspondre les activités du Conseil à cette modélisation, nous projetons d'utiliser une étude de terrain en direction des organisateurs du Conseil, les Secrétaires de Conseil (SC). Pour ce qui concerne le rôle du moniteur, un point de vigilance reste à préserver : il n'a pas vocation à induire un contenu qui entrave l'ouverture nécessaire vers les autres membres du Conseil. Un certain devoir de réserve lui incomberait, ce qui n'est pas forcément le cas du DG. Cela met en relief la problématique de la tenue du double rôle (P-DG) pour l'efficacité relationnelle du Conseil (rejet de toute procédure manœuvrière en ce qui concerne la fonction élucidation). En effet, le non-professionnel de l'animation efficace comme peut l'être le P-DG, peut être tenté par « des tentations démuirgiques, susceptibles de le gratifier » (p. 115) : appétance à dominer/séduire, exhibitionnisme psychologique, narcissisme.

Ajouté à ces tentations, un travers du management « à la française » vient sur-interférer sur la qualité de l'animation de groupe et particulièrement sur la gouvernance française des organisations : il s'agit de la « distance hiérarchique » issue des cultures francophones, mise en avant par Hofstede (2011). Cette distance caractérise le niveau d'acceptation culturelle des inégalités de statuts et de pouvoir entre les membres d'une organisation. La distance hiérarchique indique le degré de respect qu'un quidam témoigne à une autorité hiérarchique. On constatera qu'en France, ce degré est le plus élevé d'Europe (chiffre 2005, suivant 12 pays). Cette distance se traduit dans les pays romans (dont la Belgique et la France) par une forte tolérance à la répartition inégale du pouvoir, celui-ci étant au final entre les mains de peu de personnes. La dépendance par rapport au supérieur est importante et un style de management direct est ainsi privilégié. A la différence des pays de culture germanophone (avec management participatif et critiques constructives), les feedbacks par rapport au supérieur sont difficiles à exprimer, alors qu'ils deviennent nécessaires pour fluidifier la participation et la réactivité des membres du Conseil.

Ces obstacles contournés, la compétence pointée pour l'animateur de réunion de Conseil serait « une sorte d'implication contrôlée », entre une présence au groupe (suffisamment impliqué, empathie) et une distance à son égard (éviter de faire des apports au groupe même pour appuyer l'effort commun, ne pas s'aliéner dans les affects d'autrui) : faire faire sans faire.

Dans l'optique d'explorer la notion de confiance appliquée à la GE, on pourrait croire que l'invocation de la confiance soit le sésame de l'intégration dans un groupe. Si d'aucun ressent de la confiance, nous pourrions éventuellement l'envisager comme une variable de perception qui serait un résultat et non une cause. Nous préférons émettre une réserve sur la confiance qui serait une condition nécessaire pour parvenir à cette coopération au sein

du Conseil. A cet égard, Huse (2005) précise qu'elle[33] est attribuée à la compétence du membre et non au statut, c'est-à-dire lors de la construction du rôle. Ce qui fonde la relation entre les membres au Conseil n'est pas en premier lieu la confiance mais un accordage entre le Président voire son Conseil avec le-la nouvel-le arrivant-e en amont de son mandat. Ensuite, dans ses liens exo-Conseil, d'autres relations de confiance peuvent ou non s'établir (entre partie mandante et mandaté-e). On pourra aussi s'interroger sur les risques de toxicité générés par une relation de confiance excessive, les intérêts partagés (des membres, des parties mandantes…) ayant leurs limites et une fin en soi. L'atteinte de ces limites constitue un indicateur de contexte relationnel qui peut engendrer de la défiance, voire de la perte de confiance. De plus, si on associe la confiance à la relation de contrôle (cf. la contribution de Bertin et Godowski qui décrit p. 165 des Administrateurs trop confiants et passifs pouvant se décharger de leurs responsabilités sur les auditeurs), il reste peu de chance qu'ils soient plus critiques sur le plan stratégique nécessitant débat. Avec la surreprésentation des personnes à orientation financière, le fait de prendre la confiance comme un indicateur premier d'une qualité relationnelle semble dès lors inapproprié. Cela signifie, en résumé, que des relations de confiance peuvent être souhaitables au sein du Conseil si elles se combinent à une certaine retenue, à la préservation d'un certain « quand à soi » entraînant la préservation du libre-arbitre.

Largement développée par l'école de Lewin, la coopération groupale passe individuellement par l'expression des ressentis sur la vie du groupe, son organisation, son positionnement dans le groupe, etc., par la construction plus ou moins formelle d'un plan d'actions individuels (réduction du ressenti de peur, de trahison et envie de coopérer) relatif au déroulement du mandat (voire jusqu'après). On peut comprendre la centralité du rôle d'animateur du PC ou de tout membre du CA pour permettre le mode coopératif. Très concrètement, la coopération signifie donner à chacun la possibilité d'exprimer son point de vue, qu'il soit pris en compte, que des règles de prise de parole soient formellement ou non instaurées/respectées, que la prise de décision se face de façon concertée en faisant exprimer chacun sur le processus de choix, de validation et de mise en œuvre en suivant les modalités fixées collectivement. « L'expression des ressentis et la détermination d'un plan d'actions va permettre à la confiance de se construire, pas à pas ». La confiance ne se décrète pas, elle se construit à travers un processus de coopération : « la confiance au sein de la coopération donne du sens à l'action ». Donc il y a lieu de prendre le risque de coopérer sachant que ce qui peut-être bloquant pour le membre et le Conseil, c'est la partie mandante dans ses instructions au membre désigné. Sans occulter ces contraintes venues de « l'extérieur », il faudra valoriser l'action collective construite au sein du Conseil. Nonobstant, dans l'environnement de la GE, l'expression des pouvoirs au sein d'une

[33] Comprendre « l'estime de soi », préférée à « la confiance en soi », selon l'ouvrage de Bellenger (1999).

entreprise à travers son Conseil n'a pas toujours vocation à se faire dans la confiance. Au-delà de la confiance pour la confiance en tant que telle ou, comme évoquer le collège[34] pour la collégialité, il est possible de convenir, au sein du Conseil, de règles de communication, de fonctionnement qui favorisent les échanges, comme il est possible de faire en sorte qu'un cadre de travail coopératif partagé permette une efficacité relationnelle individuelle et collective (cf. Maisonneuve).

c) Du rôle en situation aux compétences

Si l'évaluation du Conseil est théoriquement préconisée en tant que « bonnes pratiques », son acception extra-financière ne concerne pas vraiment les aspects intra-groupes. Ainsi en rapprochant les travaux de l'IFA (2014)[35] sur l'évaluation des travaux du Conseil et des indications données en la matière par les Secrétaires de Conseil (Goldet et Monaco, 2017), il apparaît que la qualité de l'évaluation du fonctionnement du Conseil possède une marge de progression significative en France. De même, l'occurrence des procédures d'évaluation du Conseil données dans l'étude de Karoui et al. (2009, p. 11) sur un échantillon de 123 PME est marginale. Ainsi, nous constatons une valorisation du window-dressing dans la mise en œuvre des préconisations du code Afep-Medef, et plus particulièrement si on s'en tient aux aspects de compétences collectives et individuelles. Pour donner une idée de la qualité objective issue de la restitution des travaux de l'IFA, il apparait un biais méthodologique puisque les dirigeants exécutifs n'ont pas été questionnés sur leur perception de la qualité des actions du CA alors qu'ils sont les principaux destinataires des travaux du Conseil. En conclusion, cela signifie qu'il conviendra de considérer « académiquement » le traitement des compétences au Conseil ainsi que des processus qui s'y rattachent avec une approche qui n'est pas nécessairement centrée sur l'évaluation. Ce processus est inexploitable au regard de l'état de l'art pour notre recherche[36], mais peut en l'état être un indicateur de la sous-valorisation de la dimension comportementale et cognitive du Conseil.

La dimension fonctionnelle de la GE ne pourrait être complétée sans chercher à circonscrire ce qu'on entend par compétences du Conseil et de ses membres, ainsi que le système de gestion des compétences au sein du Conseil. Ce dernier sujet n'est pas vraiment traité à notre connaissance dans la littérature relative à la GE et donc il nous semble opportun de l'approfondir.

[34] du latin collegium qui est constitué du préfixe « co » donnant « avec », et de « legare » donnant « mandater ».
[35] Les Matinales de l'IFA, *Evaluation du Conseil d'Administration : une démarche de progrès* du 19/09/2014, Paris, 2014
[36] Rien en permet en l'état de préjuger de l'efficacité de ces évaluations (conditions d'administration, cadre éthique, méthodologie et professionnalisme dans la conduite des entretiens), si ce n'est que plusieurs d'entre-elles, au moment de l'étude, sont administrées par les mêmes chasseurs de têtes qui participent au recrutement des dirigeants selon les indications données pendant la Matinale de l'IFA.

Jusqu'à présent notre caractérisation de l'identité sociale et son expression en situation à travers les rôles tenus seraient incomplètes si celles-ci ne prenaient en compte les aspects fonctionnels du Conseil et les spécificités de ses membres, notamment les compétences associées aux rôles tenus. C'est pourquoi nous utiliserons la définition de la compétence de Le Boterf (1997) : « **la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné** ». Nous complétons cette définition par l'approche de Zarifian (1999, p. 70) qui définit la compétence comme « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. **La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité** ». La concentration de notre propos sur cet angle académique est sensiblement différent de celui des travaux de Compernolle (2011) sur le Comité d'audit qui évite les soft skills et les relations de pouvoir interpersonnelles.

Compétences individuelles

Dans son ouvrage sur la construction des compétences individuelles et collectives, Le Boterf (2013) met l'accent sur les avantages compétitifs (p. 29) sous l'angle stratégique issus des savoir-faire collectifs dans la perspective d'une « économie du savoir » (p. 33). Il rattache l'utilisation du concept de compétences avec les éléments de contexte et les situations de travail, tout en considérant l'importance du processus de gestion des compétences afin d'être en capacité de traiter la différence entre les compétences requises (le poste) et réelles (l'individu). Pour les compétences individuelles, Le Boterf (2011) les segmente (p. 54) en : connaissances, savoir et savoir-faire, aptitudes et qualités, ressources. Nous reproduisons ci-après le Tableau 10 in extenso (p. 55) parce qu'il peut être nécessaire pour cadrer les différents types de ressources correspondant aux différents membres.

Tableau 10 : « L'équipement en ressources personnelles » (Le Boterf, 1997)

Type	Fonction	Mode principal d'acquisition
Connaissances générales	Savoir comprendre	Education formelle Formation initiale et continue
Connaissances spécifiques sur l'environnement professionnel	Savoir s'adapter Agir sur mesure	Formation continue et expérience professionnelle
Connaissances procédurales	Savoir comment procéder	Education formelle Formation initiale et continue
Savoir-faire opérationnels	Savoir procéder Savoir opérer	Expérience professionnelle
Savoir et savoir-faire expérientiels	Savoir y faire	Expérience professionnelle Formation continue
Savoir-faire relationnels	Savoir coopérer Savoir se conduire	Expérience sociale et professionnelle Formation continue

Savoir-faire cognitif	Savoir traiter l'information Savoir raisonner	Education formelle Formation initiale et continue Expérience sociale et prof. Analysées
Aptitudes et qualités	Savoir s'engager	Expérience sociale et professionnelle Education
Ressources physiologiques	Savoir gérer son énergie	Education
Ressources émotionnelles	Savoir ressentir une situation Savoir capter des signaux faibles	Education Expérience

L'application des compétences individuelles est légion suivant les personnes soumises à des situations et des moments de vie de l'entreprise, aux relations avec les parties mandantes, etc. Ce répertoire nécessite une diversité de modes d'acquisition, ce qui nous permettra d'interroger notre terrain en conséquence, en gardant en mémoire que les types de ressources comportementales et relationnelles mobilisables concernent la moitié basse du Tableau 10. Cette gymnastique de l'esprit dans son orientation RH appliquée au Conseil, qui consiste à travailler ses propres ressources, suppose une prise de conscience de sa responsabilité vis-à-vis du collectif. « Etre responsable » en termes de compétence d'engagement implique, selon Zarifian (2002), une prise d'initiative « qui suppose une certaine autonomie et la responsabilité de l'acte ». Cette compétence d'engagement est multiple au sens où elle est partagée (Le Boterf, 2013, p. 229), elle concerne la responsabilité de chacun pour lui-même dans son mandat, la responsabilité de chacun par rapport à la dynamique collective au sein du Conseil, la responsabilité collective par rapport au Conseil, à l'Exécutif et a minima aux PM. De même, systémiquement parlant, cette responsabilité s'applique dans le rapport du membre à la PM dans les deux sens (mandaté et mandant) pour la transmission au membre remplaçant, ainsi que, le cas échéant, par transfert au collectif (Conseil) lui-même (Le Boterf, 2013, p. 140). Le membre serait donc dépositaire de savoirs au moins partiellement transmissibles. Cette responsabilité partagée pourrait donner lieu à évaluation afin de partir d'un état de l'art compétenciel individuel et collectif pour envisager des axes de développement. En effet, cette étape, sensible et apparemment difficilement maîtrisable, semble un point de passage obligé du processus de gestion des compétences (p. 165).

Les compétences collectives intra-Conseil

Afin de fixer les choses d'un point de vue des compétences collectives appliquées à la GE, nous citerons Charreaux (2000, p.13) : « dans la perspective stratégique cognitive, le CA doit être composé en priorité d'administrateurs pouvant contribuer au mieux à la création de compétences dynamiques et aider le dirigeant à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel. Les qualités demandées aux administrateurs ne se conçoivent plus alors en termes d'indépendance et d'expertise en matière de contrôle, selon la distinction interne/externe, mais en fonction des contributions cognitives pouvant

s'intégrer dans un projet collectif. À ce titre, le critère de diversité du conseil prend le pas sur celui d'indépendance ».

Ainsi, le deuxième pan de la classification de Le Boterf (2011) cible les compétences collectives, puisque la dynamique du Conseil est directement liée à la mise en commun des potentiels de chacun qui sont à articuler dans une gestion des compétences individuelles et collectives. Afin de circonscrire le concept de compétences collectives, parmi les définitions rassemblées par Retour (p. 192, 2005), nous citerons celle de Michaux (2003) parce qu'elle semble correspondre au contexte de gouvernance du Conseil, notamment dans sa mention de l'informel qui pourrait le « structurer » : « il s'agit de savoirs et savoir-faire tacites ou encore d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la « capacité répétée et reconnue » d'un collectif à **se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions** ». Retour tire deux lignes de force du concept : le rendu supplémentaire pour le collectif au-delà de la simple concaténation des compétences individuelles et la dynamique de développement pour chacun. Ces compétences collectives sont repérables « à travers plusieurs attributs dont en particulier **le référentiel commun, le langage partagé, et l'engagement subjectif** ».

Le référentiel commun est désigné comme un « patrimoine plus ou moins partagé », « travail » construit à partir des niveaux d'informations détenues par chacun et **issu de la confrontation de représentation des membres** (Veltz et Zarifian, 1994 ; De Terssac et Chabaud, 1990). Cet aspect nous amène à nous interroger sur le mode relationnel dans les Conseils d'évitement du conflit du fait de l'incapacité des animateurs à le maîtriser quand bien même le traitement par le conflit d'un point névralgique dans la prise de décision collective pourrait se révéler salvateur. Le langage commun revient à la création d'une sorte de code par le collectif qui va par, son contenu et ses rites, être efficace dans son mode de fonctionnement relationnel, tout en générant une appartenance identitaire.

L'engagement subjectif induit selon Combes (2004) de « **faire face aux aléas, rendre des arbitrages, prendre des décisions requises par l'incertitude quotidienne** » dans une perspective collective de la performance. Ces trois aspects émergent pour les groupes dans des « espaces d'autonomie et de prise d'initiatives, bases d'opportunités pour créer de nouvelles compétences » (Amadieu et Cadin, 1996) qui privilégient « les situations de réflexion collective de travail » (Le Boterf, 1994), nourries par des « processus de partage de formes de pensée individuelle sur le travail au sens où il s'agit de mettre à jour, d'expliciter non seulement les façons de faire le travail, mais aussi les façons de le voir » ou de « l'élaboration d'une pensée collective nouvelle » issue de questionnements réciproques.

L'auteur met en avant comme « **indicateurs de mise en œuvre de compétences collectives** » au niveau d'un groupe (fiche 47), **l'élaboration de représentations partagées** (qui fait le lien avec Abric), **la communication efficace** (Maisonneuve), **apprendre collectivement de**

l'expérience et de la coopération entre membres. Pour cette dernière, il s'agit de l'articulation entre les compétences et les personnes concernées par l'action de coopération, de négocier les conflits à froid, une visibilité des apports de chacun pour la performance collective, un mode de coopération souple approprié aux situations. Cependant, ces indicateurs sont tributaires d'éléments favorisant leur émergence, (cf. Le Boterf fiches 46 et 52).

Retour (2005, p. 194) souligne que les « compétences collectives propres rejaillissent souvent sur des compétences inter-groupes et sur le plan individuel ». Retour met en avant « la contribution de la fonction ressources humaines à la gestion des compétences stratégiques » qui participe « au processus de construction de l'architecture stratégique de l'entreprise (identification des compétences clés à développer et des technologies correspondantes) en mettant à la disposition des décideurs des outils d'aide à l'identification des savoir-faire collectifs qui caractérisent l'entreprise ».

Dès lors, deux types d'enjeux semblent émerger pour le Conseil : ses autocompétences collectives (stratégie, contrôle, autorégulation) et sa vigilance/son contrôle en direction des macro-compétences de l'entreprise telles que le décrit Le Boterf (2011), c'est-à-dire celles qui lui confèrent un avantage concurrentiel et déterminent sa stratégie.

Les macro-compétences de l'entreprise

Ainsi, pour aller jusqu'au bout de la logique stratégique, se pose pour l'organisation la question de la capacité à définir ses compétences (collectives) stratégiques, sachant que les définitions ne sont pas toutes stabilisées (Retour, 2005, pp. 194-195), afin de se projeter dans le futur et faire des choix organisationnels en conséquence. Entre faire (compétences internes) ou faire-faire (compétences externes), l'entreprise peut se mettre en risque stratégique. Le même sujet concerne les relations avec les parties prenantes, dont au sein du Conseil, notamment a minima l'interface compétenciel vers les clients et les fournisseurs[37]. Le Conseil, à cet égard, peut être en responsabilité de délimitation des périmètres d'actions des parties en présence, qu'elles soient internes (comme par exemple les salariés) ou externes (comme par exemple les fournisseurs). Se pose dans la perspective stratégique la pertinence, en termes d'avantage concurrentiel, de l'internalisation ou de l'externalisation des compétences avec leurs impacts humains, d'autant plus qu'on touchera aux macro-compétences. On voit clairement la différence entre les enjeux qui se manifestent au Conseil puisqu'on dépasse les enjeux actionnariaux pour répondre à une logique de savoir qui peut être en contradiction d'intérêts entre les actionnaires (détenteurs d'un capital humain ou financier). La gestion de ce paradoxe amène le Conseil à élargir sa

[37] Notons que la partie prenante « fournisseur » n'est jamais apparue dans les multiples Conseils de notre analyse.

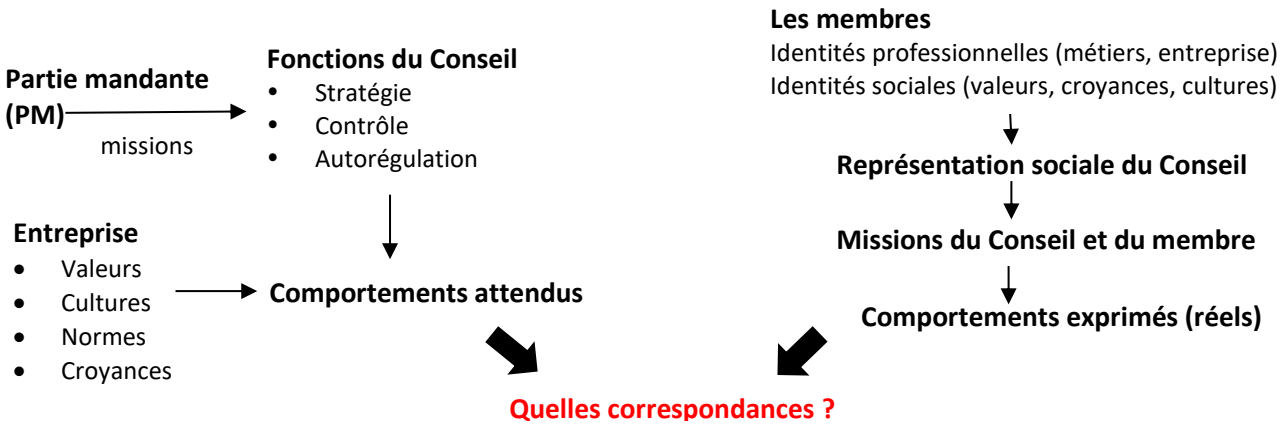
mission d'interface non plus seulement en direction des PM mais aussi sur l'avenir de l'entreprise, et donc vers l'Exécutif à travers son DRH, a minima.

Le Boterf (2011), précisant que la combinaison des compétences, difficile à copier, caractérise l'avantage compétitif de l'organisation (le Conseil), rappelle les enjeux de la mise en compétence collective (2011, fiches 43 et 44).

Le processus RH au Conseil

Cependant, au-delà de la caractérisation de ces ressources et de l'exploitation du processus RH de gouvernance, il nous semble nécessaire de remonter à la racine du système de gestion des compétences : son « pourquoi » et son « comment », au sens de sa légitimité. En cela, Grimand (2007) nous aide à cerner le sujet sachant qu'il n'existe pas, à notre connaissance, de processus dédié de gestion des compétences du Conseil et ni de travaux académiques sur le sujet en France. L'article présente l'intérêt d'analyser la difficulté d'appropriation de ce processus par les membres d'une organisation de façon à conserver l'enjeu de départ qui contient à la fois des aspects stratégiques (« compétences clés ») et de gestion de ressources humaines. Il propose « d'appréhender le management des compétences comme relevant d'un processus de régulation conjointe tout en restant attentif à la gestion des contreparties à la demande d'implication ». Il souligne (p. 3) la difficulté de faire coïncider l'expression du rôle attendu (dans une logique de référentiel avec le statut comme origine) à celle du rôle construit (interactionniste en situation) à partir de « compétences détenues ou potentielles » par l'individu. Notre propos étant de faire correspondre des compétences aux rôles, une difficulté épistémologique de la démarche de gestion des compétences réside dans cette « adjonction rationalisée » confrontée à la réalité perçue (subjective) par les personnes sur le terrain (le Conseil, la PM, l'Exécutif) : il y a en effet une différence entre « ce qu'il faudrait » (l'attendu) et « ce qu'il serait » (le construit au sein du système d'action concret) comme suivant la Figure 11, qui contextualise et complète la Figure 3 :

Figure 11 : Problématique du processus RH appliqué au Conseil



Appliqué au Conseil, il s'agit principalement de constituer, faire vivre et évoluer un panel de compétences relativement rares dans le but d'aider collectivement à orienter la stratégie de l'entreprise, de contrôler sa mise en œuvre opérationnelle, pour un temps déterminé dans un contexte fluctuant (suivant l'historique de l'entreprise, le niveau de maturation du marché…) et une organisation spécifique. Ce panel n'a pas nécessairement vocation à s'organiser en référentiel de compétences. Cependant, et pour aller vers la logique de gestion des compétences, il revient comme pour tout groupe de travail à posséder pour chacun de ses membres un point d'origine à partir duquel il conviendra de s'adapter au regard de l'évolution du Conseil. Cette adaptation peut être tacite ou bien construite organisationnellement dans un processus d'intégration dans la gouvernance de l'entreprise. Cela signifie faire un « état des lieux » pour mettre en place une réponse adéquate de développement des compétences. Grimand avertit (p. 3) que les systèmes de référentiel de compétences souffrent souvent d'un défaut de contextualisation aux situations rencontrées dans l'organisation. Dernier point, l'enjeu de **l'appropriation du processus par les parties concernées, dont notamment l'évaluation des compétences, reste un point crucial de leur gestion**. Appliquée à l'Exécutif, ce qui ne signifie pas que les membres d'un Conseil s'administreront le même processus, l'évaluation des performances des dirigeants, dont celles de leurs capacités à faire évoluer leurs compétences, peut prendre le biais de (c'est-à-dire *se focaliser sur*) la « simple » justification de leur rémunération sans nécessairement se mettre dans une orientation stratégique ni de valorisation de la performance collective. Ramenée à la vie du Conseil, la question de la validité du processus appliqué au Conseil et son animation se poseront nécessairement : qui fait quoi (qui évalue qui et comment ?) et à partir de quoi (quelles compétences, avec quel processus) ? On peut raisonnablement se poser la question de l'animateur légitime du processus de gestion au sein du Conseil avec toute la problématique éthique qu'il sous-tend. D'un point de vue processuel, la normalisation potentielle des comportements peut être un indicateur de sous performance d'un Conseil qui s'interrogerait sur son fonctionnement et son renouvellement potentiel (en restant dans l'esprit du processus). Un autre point en corollaire des systèmes de gestion des compétences réside dans l'accompagnement des membres durant leur parcours de mandat. Cet accompagnement (qui peut être réduit à sa plus simple expression ou complètement déployé sous forme de coaching) entre de la même façon dans la problématique de gestion éthique des compétences et des potentiels au sein du Conseil. Il interroge également le processus de nomination et de sortie des membres sous l'angle du déploiement stratégique de l'entreprise ou/et de la gestion actionnariale de la vie du Conseil, sachant que ce dernier point concerne le processus de nomination des PM. En tout cas, qu'elle soit posée ou non, la question de la gestion « complète » des compétences au sein du Conseil (individuelles ou collectives) apparaît constituer un enjeu central que le Conseil pourra formaliser.

Pour résumer, cette gestion complète a pour enjeu stratégique long terme premier, pour le Conseil, de s'adjoindre des compétences collectives stratégiques, de contrôle et d'autorégulation. Cet enjeu est lié à la capacité fonctionnelle de disposer d'un processus de recrutement adéquat pour définir, nominer, accompagner et se séparer des nécessaires profils porteurs de compétences.

En tout état de cause, la contribution de Grimand (2007) pourra nous être utile en termes de conduite des entretiens relatifs à la dynamique d'appropriation d'un processus de gestion des compétences appliqué au Conseil, notamment dans sa proposition de regards croisés (p. 7) sur la perspective instrumentale, socio-politique, cognitive et symbolique :

- Pour l'angle instrumental – dont il faudrait s'affranchir de son côté « vérité technique » - cela concerne a priori au Conseil essentiellement les processus de nomination, de formation et d'évaluation. La gestion de parcours peut éventuellement intéresser les membres délégués (au Conseil) d'organisation (fonds d'investissement, syndicats…).
- Pour la perspective socio-politique, la gestion des compétences est directement dépendante des rapports de pouvoir qui s'expriment au sein du Conseil et, en particulier, en direction des PM, ainsi que de la marge de manœuvre négociée avec l'Exécutif (elle aussi dépendante de la structuration des pouvoirs, le Dirigeant pouvant être plus ou moins adoubé par les PM suivant leur niveau de pouvoir). Dans cet interstice, le Conseil aurait la possibilité d'envisager son rôle avec l'Exécutif pour se positionner par rapport aux macro-compétences.
- La perspective cognitive a déjà été abordée précédemment dans la partie dédiée aux compétences collectives : **les autocompétences du Conseil et les macrocompétences de l'entreprise.**
- Dernière dimension, la perspective symbolique nous semble valorisable pour notre étude car elle peut se combiner avec les approches de Maisonneuve et de Le Boterf. Celle-ci, basée sur la construction collective entre les différents protagonistes du Conseil, serait génératrice d'appropriation par construction de sens pour et par les membres, d'où son appellation « symbolique ». Par « régulation autonome », elle devient un « vecteur identitaire » et une « source de légitimation de l'action » (Grimand, p. 11). Cette construction articule apprentissage individuel et organisationnel, démarches individuelles et collectives de gestion des compétences. Elle serait favorisée par des mécanismes de régulation conjointe qui semblent pouvoir s'appliquer à l'action collective au sein du Conseil : **autour de règles collectives, les membres seraient invités à exercer une autonomie cognitive et politique, c'est-à-dire critiquer les règles, les compléter, les redéfinir.** Cette façon de s'approprier un outil commun de gestion des compétences pourrait, dans une culture régalienne, se heurter à la difficulté pour les acteurs à considérer la complémentarité des propositions de l'autre, voire de percevoir

l'émission de ses contradictions comme de la subversion. Il ne faudrait pas prêter au dispositif de gestion des compétences un rôle pour définir et modeler une réalité organisationnelle mais plutôt un rôle dont l'essence serait d'orienter l'action dans le partage de sa construction collective.

RESUME DE LA PARTIE FONCTIONNELLE DE LA GE COGNITIVISTE

Ce qu'il y a à retenir du cognitif dans l'intra-conseil et de la dynamique du Conseil :

Dans le prolongement du système de supervision stratégique, le métafonctionnement du Conseil concerne, dans ses aspects cognitifs, une posture « méta » globale par rapport à la gouvernance, ce qui induirait une visualisation qui délimiterait son périmètre. L'autorégulation interne du Conseil préciserait les éléments de cadrage fonctionnel avec l'Exécutif, d'une part et avec les PM d'autre part, les relations intra et extra-Conseil existantes avec leurs conséquences sur le fonctionnement du CA, la définition des missions jusqu'à la répartition des rôles et compétences collectives et individuelles correspondantes, et enfin la définition des processus faisant vivre le Conseil.

La cohésion s'entend comme un système de rôles animé suivant le degré d'implication des membres (le P-DG ne donnant pas seul le ton), ce qui nécessiterait qu'ils entrent dans des processus actifs (de la participation à l'action collective).

Une évolution des attitudes serait facilitée en groupe et non individuellement, ce qui souligne la centralité du rôle d'animateur du Conseil, mais dans un contexte de partage afin de réduire les rapports de forces propres à la logique actionnariale.

Le rôle de l'animateur (PC a priori) s'entendrait comme régulateur des forces plus ou moins contradictoires s'exprimant dans le rapport puissance actionnariale versus logique de compétences $\Rightarrow$ rôle de facilitation sociale $\Rightarrow$ évaluation épisodique des processus du Conseil $\Rightarrow$ élucidation par le moniteur qui devient un rôle à part entière dans le fonctionnement « efficace » du Conseil.

Les « signaux faibles » caractérisant les aspects dynamiques déviants susceptibles de remise en cause (du fonctionnement, du mode relationnel, etc.) du système peuvent s'inscrire dans la perspective de l'adaptation du Conseil à une nouvelle donne.

Deux types de leadership semblent pouvoir faciliter le métafonctionnement du Conseil : le coopératif (associer les membres dans le processus de décision) et l'élucidateur (décider collectivement après une prise de conscience de ses problèmes et processus). Cela induit une expertise technique de l'animation du Conseil $\Rightarrow$ connaissance théorique et maîtrise

des fonctionnements de régulation et de production de groupe, en mode « implication contrôlée » (faire faire sans faire). Les éventuels biais démiurgiques des P-DG et DG ont une incidence sur l'efficacité fonctionnelle et relationnelle du Conseil.

Pour notre recherche, nous viserons la facilitation relationnelle de l'accueil en entrée de mandat qui induit une relation de confiance (image positive de soi durant le mandat), et plus couramment, de l'expression des ressentis, des points de vue (ex. : rapport d'entonnement), afin d'entrer dans des processus actifs et coopératifs. En terme de comportement, cela passe par : s'accorder individuellement avec le Conseil (valeurs, buts…), s'affirmer (participer à la vie du Conseil), se projeter (plan d'actions par rapport à son mandat et après, plans d'actions collectifs), faire face/être résilient (situation de crise), cultiver son libre-arbitre (ne pas être « trop collectif »).

Notons l'importance de l'environnement d'accueil et du mode relationnel continu coopératif à travers les rôles de facilitateur tels que le PC « au premier chef » mais aussi de chacun des membres, à travers des modalités choisies collectivement.

Appliquées au Conseil cognitif, les compétences individuelles à travers des ressources liées aux comportements, d'ordre relationnel, cognitif et émotionnel, sont identifiées ainsi :

- Savoir coopérer, se conduire, traiter l'information, raisonner, s'engager (compétence d'engagement pour progresser le long de son mandat qui renvoie chacun à lui-même dans la construction collective), gérer son énergie, ressentir une situation.
- Métacommuniquer : partager ses ressentis, les façons de travailler, partager les différences, capter les signaux faibles, gérer les conflits.
- Un savoir-faire technique très élaboré pour le meneur de jeu (PC a priori) en réunion.

Les compétences collectives pour le Conseil sont données à travers :

- Des indicateurs de mise en œuvre : élaboration de représentations partagées (dont règles du jeu), communication efficace (dont décider et arbitrer), apprendre collectivement de l'expérience (dont aléas) et de la coopération entre les membres.
- Des autocompétences pour faire fonctionner le collectif (dynamique inter et intra Conseil).
- La médiation d'enjeux liant les PM et vers l'Exécutif.

Pour les compétences collectives de l'entreprise à travers ses enjeux stratégiques, le Conseil veillera :

- Au lien du Conseil avec la DRH, au cœur des processus RH relatifs aux macrocompétences, qui permettent à l'entreprise de se projeter après la validation du Conseil (superviser la valorisation).

- A partir d'une cartographie des savoir-faire stratégiques de pouvoir se positionner sur le partage (internalisation ou externalisation) en lien avec les PM et l'Exécutif (dont DRH).

Ce qu'il faut retenir du processus RH de gestion des compétences du Conseil :

Un processus RH spécifique au Conseil peut avoir un intérêt particulier à reposer sur un travail de construction collectif « symbolique » à des fins de définition, d'appropriation et d'autorégulation, en favorisant un environnement de libre expression efficace orientée à deux niveaux : en interne Conseil et en externe vers les missions premières du Conseil (stratégie, contrôle, autorégulation).

Cela induit un processus autorégulé susceptible de définir des compétences collectives et individuelles interne au Conseil, en codéfinition avec les PM et l'Exécutif suivant les missions du Conseil, d'y fonder le processus de recrutement, de veiller à l'émergence et au suivi du déploiement stratégique des compétences clés de l'entreprise.

Comme pour les autres processus, une évaluation, mais centrée sur des composantes humaines qui nécessitent une expertise métier significative, peut sembler souhaitable pour identifier par étape intermédiaire (bilan) des zones de progression pour peu qu'elle soit acceptée et élaborée par le collectif. Il en résulte l'affirmation de la centralité du rôle à l'origine de l'élaboration dynamique du Conseil (menée a priori par le PC) et la possibilité d'une fonction opérationnelle (interne, pas forcément le PC) faisant vivre les compétences collectives et individuelles.

Le Conseil en lien avec l'entreprise, de concert avec la DRH, de la même façon que pour l'audit (Comité d'audit, Audit interne et externe) ou la stratégie (Directions stratégique, marketing, innovation, financière), pourrait être en mesure de se positionner sur les compétences clés valorisables.

III.3. SYNTHESE DE L'ETAT DE L'ART ET ABOUTISSANTS THEORIQUES

III.3.1. CONCLUSION SUR L'OPERATIONNABILITE DES THEORIES MOBILISEES

Globalement au moins deux aspects spécifiques sont à retenir sous l'angle cognitif, si on reprend les apports de la TIS : ceux qui concernent la personne membre du conseil et ceux qui concernent le collectif Conseil dans ses processus et ses interactions internes, et ses processus et interactions avec le hors-groupe (PM, membres travaillant pour l'entreprise, et tout autre collectif).

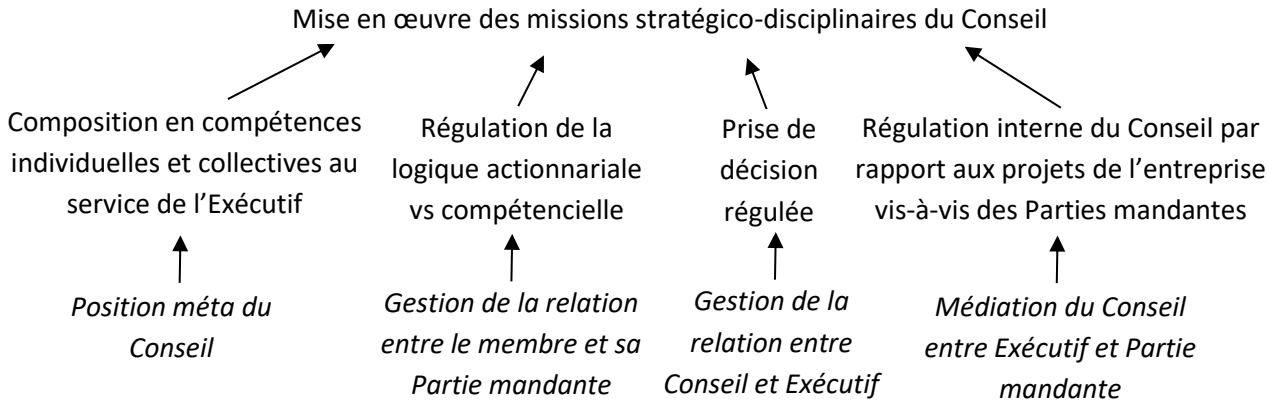
Comme avancé précédemment, les enjeux systémiques (le système d'actions, l'inter et l'intra-groupe) relatifs à la régulation des aspects stratégico-disciplinaires entre les acteurs et les enjeux humains qui les concernent, comprennent :

- La composition du Conseil en termes de compétences individuelles et collectives au service de l'exécutif : adapter sa réponse compétencielle suivant les moments de vie de l'entreprise. Cela implique pour le Conseil de passer par une position « méta » dans le choix de ses membres en vue de cette composition, et pour l'individu, au sein du Conseil, une gestion propre de ses compétences et de son parcours durant son mandat dont la « métacapacité » à s'interroger sur la pertinence de sa présence au Conseil. Cette composition pourrait être envisagée en coopération avec les PM et l'Exécutif. Afin de ne pas se bercer de l'illusion de la pluralité des protagonistes à la manœuvre dans ces mécanismes de répartition des rôles (la distribution des rôles avant la mise en scène d'une certaine manière), on peut supposer que le rôle joué par le PC (ou à défaut le P-DG) reste central.
- La gestion individualisée de la relation membre-sa PM qui pourrait, en parallèle de la distribution dynamique des rôles (logique actionnariale vs logique de compétences), prendre en considération la définition des compétences, du profil, du background, etc. La gestion de cette relation pourrait « remonter » au niveau du Conseil afin de donner une réponse collective du Conseil vers les PM en présence.
- La gestion de la relation du Conseil vers l'Exécutif qui reprend les attentes respectives, les règles du jeu (point et bilan réguliers, gestion de l'information, droits et devoirs vers l'entreprise et l'extérieur), les moyens d'exercer le mandat du Conseil (codéfinition d'un tableau de bord et accompagnement stratégique des décisions du Conseil), la gestion de la relation Conseil-PDG (si moniste) ou PC-DG (si duale) et tout autre membre présent de l'Exécutif au Conseil (Secrétaire de Conseil, DAF, DRH) en prenant en considération les possibilités d'être juge et partie, les points d'entrée possibles (négociés) dans l'entreprise afin de pouvoir prendre des décisions (connaissance de l'entreprise donc les savoirs-clés techniques et humains, les cultures et valeurs, les processus stratégico-disciplinaires).

- La codéfinition du rôle du Conseil entre Exécutif et parties-mandantes et la stabilisation des attentes de chacune des parties (avant même le recrutement pour le profil attendu). Si on se réfère à Mourkogiannis (2007), l'administrateur dans sa position interface qu'il tient entre le board et la partie prenante qui l'a mandaté peut avoir à tenir un rôle de « médiateur », notamment en vulgarisant les projets de l'entreprise vers les parties prenantes concernées (investisseurs). Comme cette médiatisation passe d'abord pour le Conseil (parfois par la confection de dossiers par le Secrétaire de Conseil selon Goldet et Monaco), examinés puis entérinés par le Conseil dans un mouvement de navette (entreprise/Conseil), on peut aisément comprendre que tous les membres du Conseil soient concernés. Cet aspect renvoie à la prise en compte de la régulation interne du Conseil.

En synthèse, la Figure 12 fixe chacune des dimensions exposées :

Figure 12 : Processus d'adaptation aux missions stratégico-disciplinaires du Conseil



En ce qui concerne l'application de la TIS à la GE, l'enjeu qui se joue réside dans la combinaison des rôles des membres qui délimitent les missions dans leur acception interactionniste après avoir originellement réagi à leur statut. Cela signifie qu'une dynamique « interne » à la personne est en jeu sous l'angle cognitif, comme par exemple la « gestion » de ses compétences. Sous l'angle des influences de la dynamique des groupes dans la gouvernance et en passant par l'étude de la dynamique des rôles, on a plus de chance d'obtenir les éléments fondant le fonctionnement réel du Conseil plutôt qu'en se basant sur le statut rendu définitif d'un membre du Conseil pénétré de codes vertueux mis en œuvre dans un Conseil régi par de bonnes pratiques. Dans la perspective cognitive de l'élucidation du système de gouvernance, la théorie des rôles et la combinaison de ceux-ci suivant la TIS nous permettent, dans le Tableau 11, d'énumérer les incidences cognitives à prendre en compte (reprises des deux synthèses des chapitres précédents) :

Tableau 11 : Incidences cognitives pour le Conseil de la théorie des rôles et de la TIS

Items spécifiques influençant une gouvernance cognitive	Zones de veille cognitive et membres en charge a priori
La composition du Conseil du contrôle actionnarial ⇒ cadre normatif des rôles-statuts (Roussiau et Renard, 2003), phénomène PIP (Codol, 1975) et maintien d'une mémoire structurelle (sociale) du Conseil sans remise en question (perpétuer).	Valoriser chaque membre pour ce qu'il est, dans son/ses domaine/s de compétences. Connaitre les limites du cadre actionnarial et institutionel pour permettre de définir le périmètre du cognitif. Tous les membres présents.
Contexte en général multipolaire (acteurs de gouvernance, exécutif, métier, réseau…) et en particulier entre mandant et mandaté. La régulation identitaire du membre soumis à plusieurs systèmes centraux dicte dans ses attitudes et décisions l'exercice du mandat (conflit de rôle, Katz et Kahn, 1966) Identification des polarités individuelles (catégories d'appartenance du membre) ⇒ « légitimer » ses périmètres et les relations intragroupes par catégorie et intergroupes (hors catégorie) ⇒ l'expression des biais de catégorisation (favoritisme, discrimination : Ashforth&Maël, 1989, et Deschamps&Devos, 1999)	Identifier son roles-set pour maitriser la partition du rôle jouée suivant le moment devant le Conseil, la PM… Construire/légitimer un cadre de mandat avec sa PM a minima Etre conscient des limites de sa catégorie et ses comportements induits notamment à travers l'identification de ceux des autres acteurs (avec leur logique légitime) et des conséquences des biais de groupe Tous les membres présents (PC, P-DG, DG, Administrateur familial, salarié, indépendant, SC, CFO…).
La représentation sociale (RS) du Conseil des membres (noyau d'Abric, 1994) ⇒ système de gouvernance ⇒ missions du Conseil. Partage de la RS du Conseil et du rôle tenu (Jodelet, 1991 ; Rouquette, 1997) Expression des valeurs des différents niveaux (individu/PM, Conseil, entreprise) (Schwartz, 2006) Croyances de groupe (Bar-Tal, 1990) ⇒ discriminations (Jarymowicz, 1992) ⇒ lignes de démarcation entre acteurs de gouvernance (équilibre favoritisme/discrimination). La croyance fondamentale de groupe (Moreland, 1987) ⇒ structuration / respect du leader du groupe (PC, P-DG) et partage des caractéristiques identitaires (valeurs, intérêts, buts…) Structuration Conseil (temporalité, organisation) ⇒ altération de la perception des contraintes de l'Exécutif (identités intégrées de March&Simon (1958) et transversales d'Ashforth&Johnson (2001))	Identifier et partager les représentations de chaque membre et catégorie (PM, Conseil, Exécutif) afin de comprendre les missions a priori. Veiller à l'expression des valeurs, croyances et normes de chacun afin de valoriser la richesse du Conseil par ses différences et ses réalisations communes afin de faire émerger une identité de Conseil (mais une identité ouverte non-clivante pour prévenir des conflits intra ou intergroupe) Garder à l'esprit les différences de temporalité et organisationnelle intergroupe avec leurs incidences sur les prises de décision et les modes relationnels PC/P-DG, puis les membres présents.
Un rôle-statut fondé par les conditions de nomination et attentes du rôle du Conseil ou du mandant (rôle prescrit). Les identités structurent significativement la vie au Conseil : « organique » actionnariale ET « fonctionnelle » de compétences Profils de personnalité (Myers-Briggs, 1962)	Avoir une vision des besoins en RH du Conseil. Construire un mode collectif de régulation intergroupe (a priori PM-Conseil-Exécutif) Promotion du rôle du Conseil à l'intérieur de l'entreprise (notamment la stratégie, les RH, l'audit) Maitriser les tenants et aboutissants du processus de nomination (dont accueil).

	Mandant (PM), membres du Conseil (PC, P-DG, Administrateurs), membres Exécutif.
Réponses aux attentes du membre (Delobbe et Vandenberghe, 2000) et image positive de soi (Tajfel et Turner, 1986) ⇒ dynamique d'apprentissage (Conseil, entreprise, valeurs…). L'autocatégorisation (Turner, 1985) étant liée au contexte (codes, valeurs, normes de groupe…) ⇒ mise en tension des rôles (ex. : processus de nomination, d'intégration) ⇒ périmètres des rôles Estime de soi positive (Insko et Schopler, 1987) ⇒ ↘ les phénomènes de différenciation inter-groupes (Deschamps, 1999) Profil de personnalité (type) ⇒ innovation de rôle (Nicholson, 1984). Qualité de l'intégration et la relation fournisseur/récipiendaire de rôle (Kahn et al., 1964) ⇒ opérationnalité du membre Concept de role-identity (Stryker et Serpe, 1982) ⇒ enactment du répertoire de rôles (Ashforth et al., 2000) ⇒ libre choix (Nicholson, 1984) ⇒ évolution identitaire aidée / tenue de mandat Combinaison d'identités ⇒ hiérarchisation (avant et pendant le Conseil) et catégorisation (maintien d'une image positive de soi, Tajfel, 1978) ⇒ comportements sociaux (Deschamps, 1999) à partir de la combinaison des rôles (Ashforth et Maël, 1989) Processus d'accompagnement du rôle (tension-concorde avec mandant) ⇒ construction du mandat	Faire exprimer les attentes de chacun le long du mandat et y répondre Garder à l'esprit l'expression du libre-arbitre des membres a contrario d'une relation subordonnée Valoriser les actions du Conseil notamment à travers les contributions de chacun Veiller à la « bonne » intégration du membre, l'accompagner, donner du feedback, faire en sorte que ses attentes soient écoutées et valoriser les différents types de personnalité pour faire fonctionner le Conseil. Identifier les tensions intergroupes et les élucider. Veiller à la définition collective de la performance du Conseil et la mise en œuvre (éthique) du processus d'évaluation L'animateur du Conseil (PC) Exprimer ses attentes le long du mandat, négocier le périmètre de ses rôles, connaitre et faire vivre son profil au service de la gouvernance, maintien d'une dynamique professionnelle (dans un parcours de vie) Tous les membres du Conseil Accompagner son représentant le long du mandat en veillant à son libre-arbitre La PM
Les identités personnelles (Turner et al., 1994) des membres hiérarchisent les professionnelles (Ashforth & Johnson, 2001) Stratégie d'adaptation du membre (Ashford et Black, 1996 ; Bandura, 2009 ; Baker, 1995) et trajectoire biographique ⇒ adaptation du rôle au CA comme représentant du mandant. Interactionnisme des rôles ⇒ expression comportementale du rôle et ses conséquences (Goffman, 2003 ; Berger, 1964 ; De Coster, 2006 ; Compernolle, 2011) Stratégie identitaire (Camilleri et al., 2007) ⇒ renforcement estime de soi (Breakwell, 1988) et en compétences « soft skills » (Kunnen et Bosma, 2006) ⇒ sentiment d'efficacité personnelle (Mègemont et al., 2001 ; 2009) / processus du Conseil	Veiller à sa socialisation, son développement personnel et cognitif (estime de soi, maitrise de soi, résilience, ouverture, efficacité relationnelle : assertivité, feedback…), capitaliser de son expérience tout en se remettant en question, exercer sa curiosité informationnelle, cocadrer son mandat avec la PM et intégrer les enjeux fonctionnels et relationnels du Conseil, définir des critères de progrès pour soi (efficacité personnelle) et les faire vivre Chaque membre Veiller à l'efficacité du processus d'évaluation individuel du Conseil L'animateur du Conseil (ou un tiers)

On constate que deux outputs émergent de la théorie appliquée au Conseil en termes de développement personnel et d'efficacité relationnelle du groupe :

- L'accompagnement continu et spécifique des membres du Conseil, depuis leur sélection jusqu'à leur sortie, tant du point de vue de la valorisation des identités et des compétences en présence, de la relation avec chacune des parties mandantes (voire non-mandantes suivant les types d'administrateur), les attentes des membres dans la continuité du parcours professionnel, la réponse/gestion des attentes de la partie mandante (PM),
- Etre en veille « RH » pour maintenir l'efficacité relationnelle, comportementale et fonctionnelle du Conseil vis-à-vis des « clients » du Conseil et du Conseil lui-même : biais de groupe, biais cognitifs, cadrage de mandat, promotion du libre-arbitre, estime de soi, efficacité de réunion sous l'angle relationnel, feedback régulier sur chacun et sur le groupe, valorisation de l'action collective, gestion des compétences (soft et hard skills), le rôle charnière et central du/des animateurs de la vie du Conseil.

A côté de la gestion individuelle de ses rôles en tant que membre, un rôle plus global de régulateur de la dimension humaine du Conseil pourrait trouver sa place dans cet environnement non-subordonné. Cela reprend et complète la conclusion de la partie précédente sur le système de gestion des compétences du Conseil : comment, par qui… Ce rôle pourrait concerner un processus d'accompagnement individuel (insertion, compétences, parcours, etc.) et collectif (dynamique, compétences collectives, etc.) des membres.

III.3.2. ABOUTISSANTS THEORIQUES (CARTE COGNITIVE)

Une cartographie de la cognition de la gouvernance centrée sur le Conseil est produite dans cette section à partir des résultats issus du maillage théorique, celle-ci ayant pour vocation de répondre à notre première sous-question de recherche.

Cette partie présente, sous l'angle épistémologique, nos premiers résultats de recherche afin d'obtenir un socle qui, stabilise selon nous, à partir d'une base approfondie, une épistémologie de recherche qui a pu nous sembler éparse en terme d'observabilité du terrain. Ainsi, notre objectif n'est pas qu'appliquer « brutalement » des théories au terrain, mais plutôt de tendre à initier une lecture comportementale visant à la compréhension de la GE cognitiviste.

Par conséquent, en conclusion des trois volets théoriques précédents (contrôle, stratégie, autorégulation), nous reprenons les aspects opérationnalisables sous l'angle cognitif afin de les rendre cohérents entre eux. C'est à partir de cette cartographie que nous serons en mesure, après le traitement de la partie empirique (IV) basée sur une grille d'analyse

cognitiviste, de répondre à la question globale de notre recherche dans la mise en perspective des rôles et des processus en contexte.

III.3.2.1. Définition du cadre de gouvernance à caractère cognitif

L'angle cognitif est abordé dans son acception aussi bien groupale (le Conseil) qu'individuelle (le membre) d'adaptation à l'environnement par des réponses flexibles et spécifiques. Il concerne à la fois la valorisation (détermination, développement, maintien) des compétences mais également les processus qui se rattachent au fonctionnement de la gouvernance (gestion des processus de recrutement/nomination, de succession des membres, d'accordage avec la stratégie, le contrôle et l'autorégulation, de gestion de crise, d'évaluation, d'animation de réunion).

Nous cherchons ainsi à répondre à notre première sous-question de recherche : « Comment définir un cadre de gouvernance cognitive centré sur un Conseil dans son système de gouvernance ? ». En ce sens, pour chacune des mises en tension auxquelles est soumis le membre, nous prenons en considération l'équilibre entre le disciplinaire et le stratégique, selon Wirtz (2005, p. 19) mais en le détachant de la seule relation à l'actionnaire à qui il confère le rôle de régulateur, sachant que « tantôt la gouvernance peut servir de levier à la résolution des conflits cognitifs en vue de la création d'opportunités nouvelles […], tantôt elle sert de mécanisme de surveillance pour assurer l'exploitation optimale d'un ensemble d'opportunité connues ». Donc, en gardant à l'esprit la complémentarité des approches stratégico-cognitive et disciplinaro-cognitive, une des fonctions de la gouvernance consiste à « permettre une médiation entre les connaissances des porteurs de projets d'entreprise [la stratégie donc] et ceux des actionnaires[38] [le contrôle] », élargis par nous aux parties mandantes (PM), non nécessairement dans une posture de contrôle, agissant cognitivement sur la création de valeur. Pour illustrer notre propos, nous proposons ci-après le Tableau 12 (non exhaustif), l'emploi du terme « Conseil » incluant les éléments constitutifs de sa structuration (dont les Comités spécialisés) :

[38] Actionnaires selon nos développements qui représentent non pas les seuls détenteurs de titres indifféremment représentés au Conseil mais les représentants – en chair et en os - des parties prenantes du « premier cercle ».

Tableau 12 : Fonctions cognitives en autorégulation du Conseil (cas d'un Conseil au service de la DG en intégrant les attentes des PM)

Zone de régulation cognitive	Acteurs concernés par la régulation
Définition des missions du Conseil (à quoi sert le Conseil ?)	IntraConseil Consultation des PP concernées directement Consultation de la DG
Définition des compétences collectives du Conseil (consécutive à la définition des missions)	IntraConseil Aide d'un expert en RH Avis de la DG
Définition d'un cadre fonctionnel interne au Conseil dont la fixation des modalités vers l'Exécutif et les parties prenantes représentées (règles du jeu fonctionnelles)	IntraConseil dont la relation avec le PC Modalité Exécutif dont accordance avec le DG Audit interne Cabinets conseil (stratégie…) indépendant
Composition du Conseil au regard des missions (orientation compétences)	Répartition intraConseil Avis de la DG
Composition du Conseil au regard des parties prenantes directes (orientation « organique »)	Médiation avec les parties prenantes directes
Alignement fonctionnel des rôles par rapport à la composition du Conseil	Aide d'un expert en RH Restitution
Métafonctionnement : cohésion, valorisation des identités et des valeurs partagées, feedback des animations de réunions, gestion du secret, évaluation des processus, des biais spécifiques de la vie du Conseil, efficacité personnelle	Autodiscipline personnelle et groupale des membres du Conseil Evaluation par un tiers neutre
Préservation de la capacité à entreprendre (au sens investissement entrepreunerial) en vue de l'orientation stratégique de l'entreprise	Composition du Conseil adéquate (compétences entrepreneuriales versus développeurs) Approche risque
Enjeux disciplinaires	Capacité à suivre la mise en œuvre stratégique et l'orthodoxie des attentes actionnariales Relation aux parties prenantes délégantes CAC Audit interne de l'entreprise
Régulation des missions du Conseil par lui-même	Contrôle de l'indépendance des Cabinets conseil (avocats, RH, risques) Contrôle de la dissociation Cabinets d'audit externe versus Conseil Contrôle de l'audit interne Expertise en RH

Avec la multiplicité de ces fonctions reliées à celles des acteurs concernés, on constate que le Conseil joue un rôle qui n'est pas uniquement celui d'interface entre des parties prenantes et la Direction, mais a plutôt pour rôle de prendre en considération les attentes des parties prenantes pour les adapter au regard des informations transmises par la Direction sur la situation de l'entreprise (perception qui peut être complétée en collectant des informations). On peut dire qu'il tient un rôle de régulation vis-à-vis des attentes des parties

prenantes. De même, il a un rôle de supervision[39] stratégique qui touche l'entreprise au premier chef avec en toile de fond les attentes régulées des parties prenantes. Ce rôle de supervision concerne également le contrôle qui prolonge les orientations stratégiques passées si on veut bien dépasser une vision basée sur les routines opérationnelles. Dernier point, le Conseil tient un rôle fonctionnel d'autorégulation dans son mode de fonctionnement interne, en interaction politique avec la Direction au premier chef, et aussi avec les membres des parties prenantes concernées.

Les membres sont les membres de l'Exécutif présents autour de la table du Conseil, les administrateurs de toutes origines, qu'ils représentent une partie prenante ou non, ainsi que les prestataires (CAC, Conseils, Avocats) travaillant directement pour le conseil. Les parties prenantes sont comprises comme faisant partie d'un premier niveau d'influence sur le Conseil. Les autres parties prenantes (par exemple les investisseurs minoritaires, les fournisseurs, les clients), ne sont pas traitées en direct du fait de leur moindre influence sur son fonctionnement (absentes du Conseil), si tant est qu'elles soient représentées.

Nous proposons de construire, à partir des résultats issus du maillage théorique des deux grands chapitres précédents (la TIS et l'enjeux cognitif), une représentation sous forme de cartes construites en prenant en compte les parties mandantes, l'Exécutif et le Conseil (sans omettre ses missions dirigées en intra-Conseil).

III.3.2.2. Chaines des flux cognitifs

Pour ce faire, nous allons déterminer les flux cognitifs en jeu dans le contexte de gouvernance qui traversent le Conseil, ce qui nous permettra d'établir une représentation des chaînes de flux relatives au contrôle et à la stratégie à travers les deux chaînes des flux cognitifs, a) Fonction contrôle et b) Mission stratégique, de la Figure 13. Dans notre esprit, ces chaînes s'inscrivent au confluent du construit social des membres, leur articulation mettant en perspective le degré de maturation cognitive du Conseil (autorégulation fonctionnelle, traitée juste ensuite).

Afin de préciser les représentations qui suivent, la figuration des Comités spécialisés (d'audit et de stratégie) sert à montrer un niveau intermédiaire à vocation fonctionnelle. Il n'a bien sûr pas de caractère « obligatoire » et sert à nuancer l'intra-Conseil (ellipses en rouge). Il peut exister des sous niveaux (par exemple des liens vers d'autres cercles comme les Conseils de famille, les fondations, le Conseil de la maison-mère), ceux-ci étant abordés si le besoin apparaît.

[39] On retrouvera ce terme dans le système de codétermination allemand pour définir le Conseil en tant que « Conseil de supervision ».

De même, en ce qui concerne le flux cognitif relatif à la partie « Pour la tenue de la fonction Contrôle (fonctionnelle et non-réglementaire) », le DAF (ou CFO, souvent considéré comme « le numéro 2 » de l'entreprise) est inclus dans la zone « Direction Générale ». En effet, suivant la structuration des entreprises, la fonction « Audit interne » peut être absente (plus l'entreprise est jeune), embryonnaire, parfois rattachée à la fonction financière, ou indépendante. Comme évoqué dans la partie cognitive dédiée au contrôle, le périmètre de la fonction de l'audit interne est également variable suivant l'entreprise.

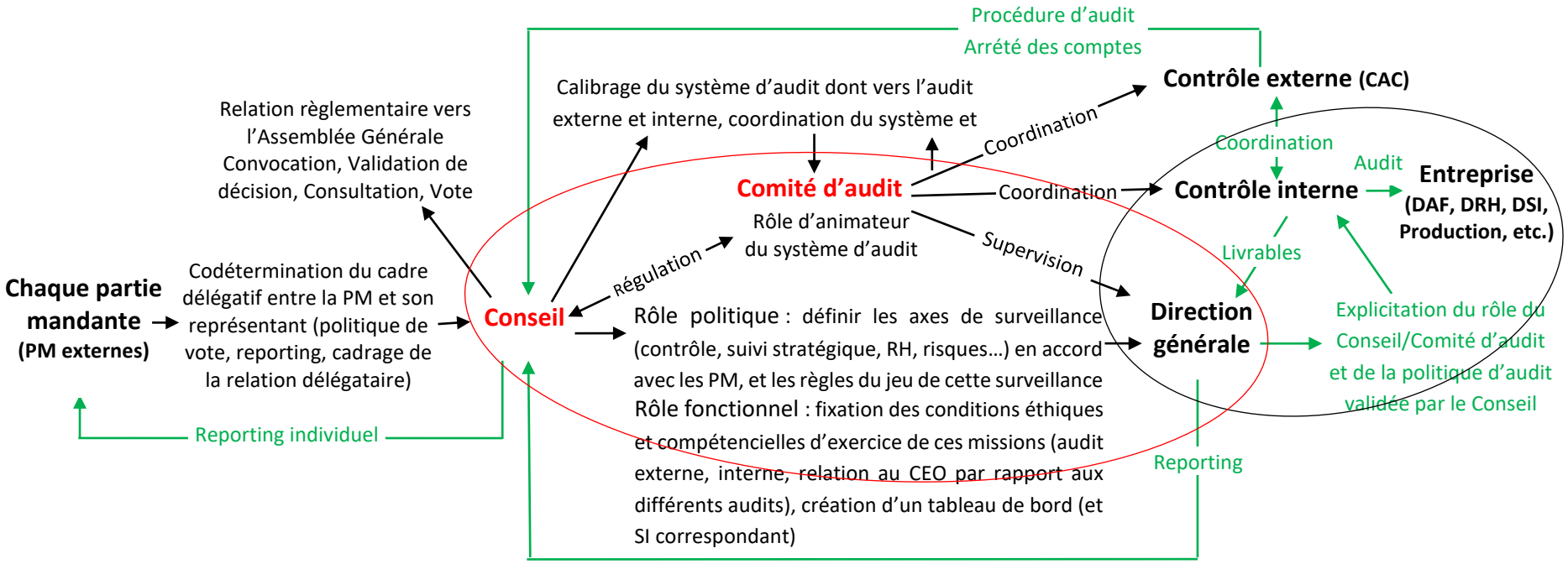
III.3.2.3. Carte cognitive du Conseil

A partir de ces chaînes, nous remonterons jusqu'à l'organisation de la gouvernance centrée sur le Conseil dans ses missions, et donc sur l'autorégulation fonctionnelle, afin d'obtenir une « Carte cognitive du Conseil » (Figure 14), à la façon des cartes cognitives de Laroche et Nioche (2006) mais organisées sous l'angle des conséquences théoriques recouvrées par la TIS.

Nous structurerons par la suite la partie consacrée à l'analyse de notre recherche (IV) en nous centrant, toujours à travers la TIS dans le système de gouvernance, sur le Conseil avec les différents cas considérés : Conseil/Exécutif, Stratégie/Contrôle, Mandant/Mandaté, Mandaté/Conseil, Mandaté/Exécutif et Mandant/Conseil/Exécutif.

Figure 13 : Chaines des flux cognitifs dans le contexte de gouvernance

a) Pour la tenue de la fonction contrôle (fonctionnelle et non-règlementaire) :



b) Pour la réalisation de la mission stratégique :

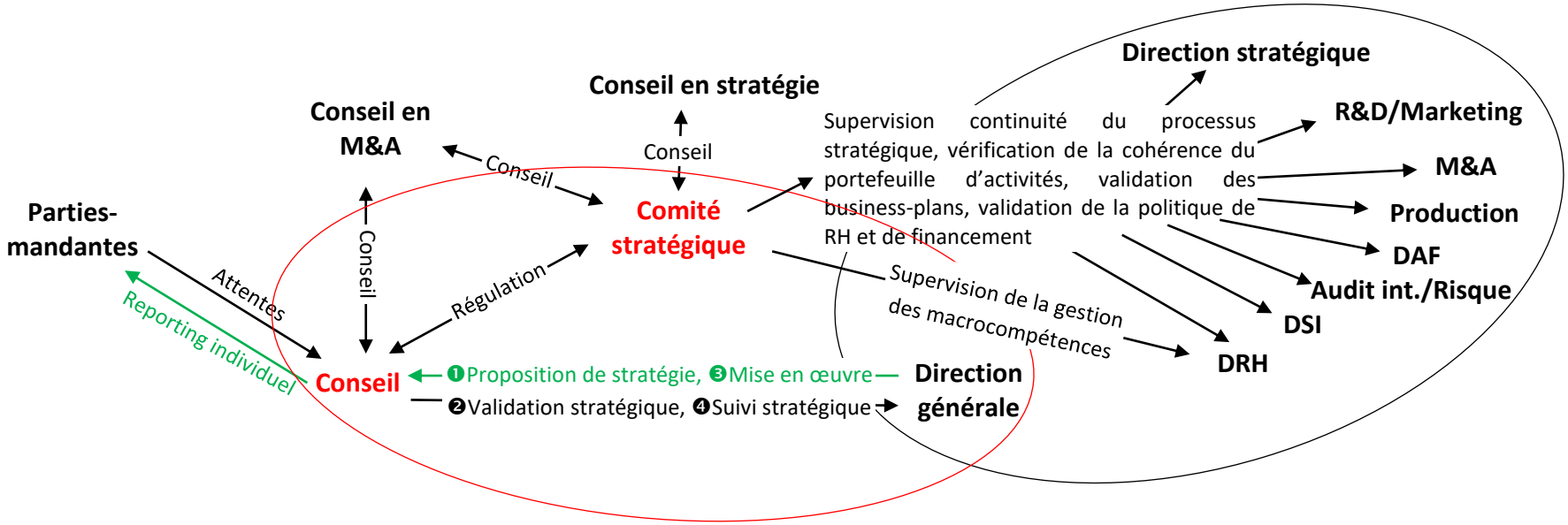
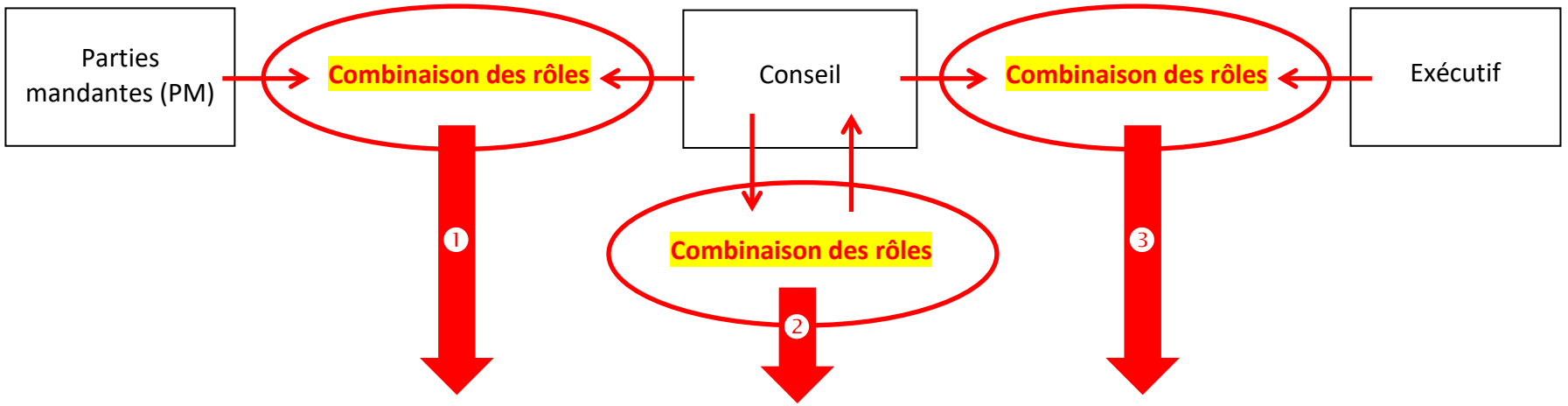


Figure 14 : Carte cognitive du Conseil (autorégulation fonctionnelle)



❶ Conseil/PM

- ✓ Codétermination des attentes de la PM et du Conseil dans sa globalité (⇒ précisions des orientations stratégiques et compétencielles)
- ✓ Cocadrage individuel de mandat dont prise en compte des attentes du membre et du processus d'accompagnement (périmètre du mandat, marges de manœuvre, cadre relationnel, développement de compétences, projet de carrière)
- ✓ Explicitation des délibérations du conseil par rapport à la logique d'arbitrage entre actionnaires (capital humain ou financier) et intérêt de l'entreprise
- ✓ Explicitation de la politique du Conseil pour la valorisation des savoirs et ses conséquences (en termes d'investissements financiers) pour chaque PM participant à l'augmentation de la VA (humaine de savoir puis financière)

❷ IntraConseil

- ✓ Adaptation du Conseil (missions, personnes et compétences) au contexte historique de l'entreprise (maturité, conjoncture, enjeux financiers, crise, etc.) :
  - ○ Autorégulation interne : relations intra et extra-Conseil existantes avec leurs conséquences sur le fonctionnement du CA, définition des missions jusqu'à la répartition des rôles et jusqu'à la définition des compétences individuelles correspondantes, définition des processus faisant vivre le Conseil (processus de nomination, RH (compétences), de formation, de succession, de supervision, de décision)

- Codétermination des missions (au-delà des fonctions juridico-statutaires), des compétences collectives liées au fonctionnement intra, vers l'entreprise et les PM
- Composition cognitive du Conseil, notamment en termes de compétences, au regard des enjeux stratégiques de l'entreprise

✓ Processus de nomination en lien fonctionnel avec les besoins RH exprimés du Conseil ou du PC (profils et compétences), les desideratas ou volontés imposées par les PM (attentes de rôles-statut) et l'Exécutif (suivant la stratégie, le contrôle, l'autorégulation partielle qui le concerne)

✓ Prise en compte de la représentation du Conseil de chaque membres puisque la RS résultante va influencer les missions effectives du Conseil, les valeurs (vers une identité de Conseil) et les croyances qui sont discriminantes sur l'intergroupe et l'intragroupe (recrutements, phénomènes d'alliance)

✓ Maitrise du processus d'émergence et du suivi du déploiement stratégique des compétences clés de l'entreprise (supervision en lien avec la DRH) intégré dans le processus d'audit interne, de la même façon que pour l'audit (Comité d'audit, Audit interne et externe) ou la stratégie (Comité stratégique, Directions stratégique, marketing, innovation, financière, etc.)

✓ Arbitrage entre logique actionnariale (capital financier et « humain ») et cognitive au service de l'entreprise

✓ Précision des conditions éthiques du fonctionnement du Conseil (vers les prestataires, l'Exécutif, les PM, les PP) et fixation des règles du jeu inter-intraConseil (dont intermembres et vers les Comités spécialisés)

✓ Facilitation relationnelle en entrée de mandat (relation de confiance), et pour le membre, de l'expression de ses ressentis, de ses points de vue, afin d'entrer dans des processus actifs et coopératifs : faire suite à l'attente (des rôles) du membre et veiller à l'expression du libre-arbitre dans un climat valorisant les actions collectives à travers les contributions de chacun, la dynamique d'apprentissage individuelle (compétences) et collective

✓ Intégration dans le volet RH intraConseil des ressources individuelles liées aux comportements, d'ordres relationnels, cognitifs et émotionnels : savoir coopérer, se conduire, traiter l'information, raisonner, s'engager (compétence d'engagement pour progresser le long de son mandat), métacommuniquer (partager ses ressentis, les façons de travailler, partager les différences, capter les signaux faibles, gérer les conflits)

✓ Expression de l'efficacité personnelle du membre par lui-même et par le collectif : s'adapter au rôle au sein du Conseil en représentant sa PM (et donc aider le membre à s'accorder individuellement avec le Conseil (valeurs, buts…), s'affirmer (participer à la vie du Conseil), développer la montée en compétences, se projeter (plan d'actions par rapport à son mandat et après, plans d'actions collectifs), faire face/être résilient (situation de crise), cultiver son libre-arbitre et sa sociabilité cognitive (développement personnel)

✓ Développement des compétences collectives du Conseil :
- Indicateur de mise en œuvre : élaboration de représentations partagées (dont règles du jeu), communication efficace (dont décider et arbitrer), apprendre collectivement de l'expérience (dont aléas) et de la coopération entre les membres
- Des compétences tournées vers le fonctionnement du collectif (dynamique en inter et intra Conseil)
- Enjeu de médiation vers les PM et vers Exécutif

✓ Fixation autorégulée du processus RH de gestion interne des membres et des compétences sur un mode de construction collectif « symbolique » (en régulation conjointe interne au Conseil à l'origine et continu dans le temps) à des fins de définition des profils et des compétences collectives et individuelles, d'appropriation et d'autorégulation, dans un environnement de libre expression efficace.

- ✓ Accompagnement du membre dans la durée de son mandat (identités et compétences) et maintien d'une veille sur l'efficacité humaine du Conseil (vers l'interne ou vers l'extérieur du Conseil)
- ✓ Supervision du fonctionnement du Conseil
- ✓ Supervision stratégique pour adapter les compétences du Conseil « en temps réel » (détaché de la durée institutionnelle des mandats) et pour évaluer le processus stratégique de l'entreprise
- ✓ Maitrise des biais cognitifs, des biais de groupe (connaissance collective et focus sur le moniteur) et des biais démuirgiques (P-DG et DG)
- ✓ Mise en œuvre de procédures régulières de travail formel (effiscience du Conseil) et évaluation suivant l'implication stratégique
- ✓ Facilitation du métafonctionnement du Conseil (associer les membres dans le processus de décision et décider collectivement après une prise de conscience des problèmes et des processus)
- ✓ Focus sur le rôle de l'animateur (PC a priori et a minima) : régulateur des forces plus ou moins contradictoires s'exprimant dans le rapport puissance actionnariale versus logique de compétences, rôle de facilitation sociale (dont efficacité relationnelle), évaluation épisodique des processus du Conseil
- ✓ Expertise technique de l'animation du Conseil dans une logique de partage (de la parole, des tâches, etc., par la maîtrise des fonctionnements de régulation et de production de groupe, en mode « implication contrôlée ») dont techniques d'élucidation des processus relationnels et mise en œuvre d'un système de rôles animé (processus actifs de participation à l'action collective, aide à l'évolution des attitudes en groupe), valorisation du mode coopératif
- ✓ Evaluation de tous les processus interne et en lien avec l'externe (stratégique) avec dispositif de progression (élaboré par le collectif), centrés sur la dynamique du Conseil et les composantes humaines (expertise métier significative) ⇒ possibilité d'une fonction opérationnelle interne au Conseil (pas forcément le PC) faisant vivre les compétences collectives et individuelles

❸ Conseil/Exécutif

- ✓ Mise en partage/accord fonctionnel et relationnel par rapport aux enjeux (LT) suivant le moment de vie de l'entreprise (balancier stratégie vs contrôle)
- ✓ Implication du Conseil dans l'initiation de la stratégie (fixation des objectifs généraux, analyse de l'environnement, analyse des ressources de l'entreprise, identification des opportunités/problèmes, identification des options stratégiques, analyse des solutions stratégiques, analyse et fixation des alternatives stratégiques, analyse de l'impact financier), continuum stratégique Conseil-Entreprise, veille sur le maintien des enjeux globaux dans l'entreprise
- ✓ Définition d'un tableau de bord par rapport à la stratégie et au contrôle
- ✓ Adopter une attitude constructive-critique efficace entre le Board et l'Exécutif (dans le respect de la ligne managériale), pour les membres non-exécutifs se départir d'une posture exécutive, évaluation de la relation
- ✓ Cadrage fonctionnel du Conseil avec l'Exécutif (attentes et périmètre d'intervention dont vers les Directions de l'entreprise), explicitation de la relation fonctionnelle Conseil-Exécutif, diffusion du rôle du Conseil au sein de l'entreprise

IV. ANALYSE

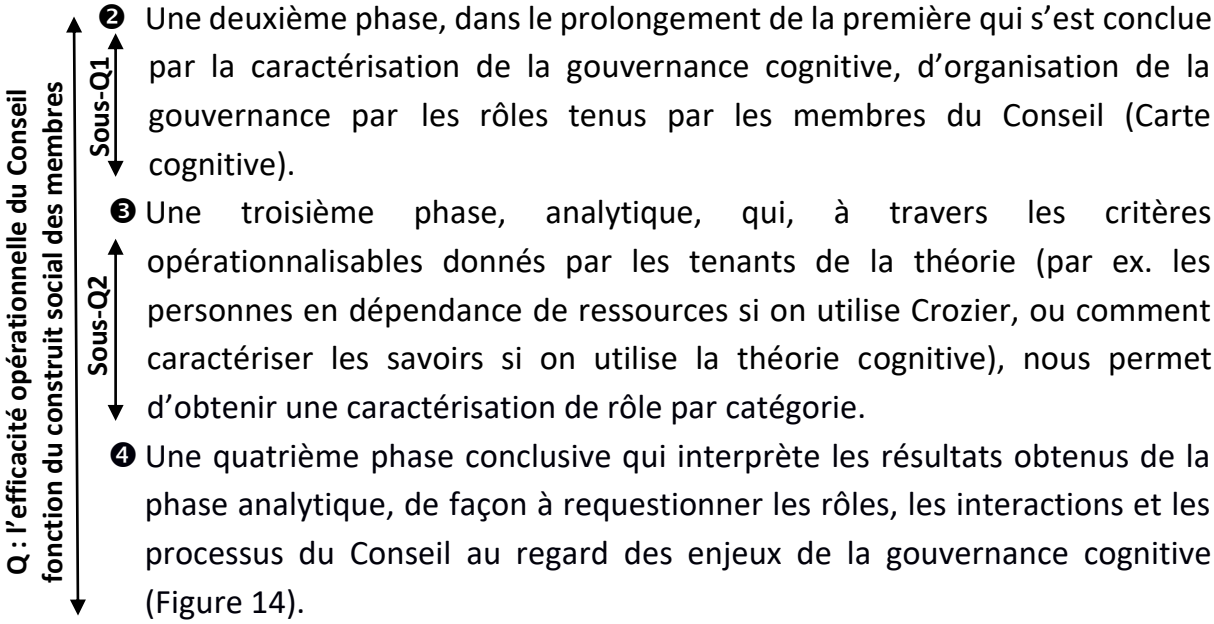
IV.1. INGENIERIE D'ANALYSE

Cette partie analytique, qui traite de l'opérationnalité du Conseil à travers l'expression identitaire de ses membres, est structurée en quatre points successifs : son design de recherche, la méthodologie utilisée, l'échantillonnage qui la sert et le traitement des données.

Elle s'inscrit dans la continuité des apports théoriques de la partie précédente (Figure 5) avec le souci de transcrire les expressions identitaires du terrain (Figure 4) afin d'en extraire une compréhension de lecture des Conseils.

IV.1.1. DESIGN DE RECHERCHE

Dans la continuité de la Figure 5 et afin de préciser notre modèle de recherche (II.2.), le design de recherche (Figure 15) se construit de la façon suivante, sachant que les deux premières phases, accomplies, aboutissent à la caractérisation d'un construit social contribuant à l'opérationnalisation cognitive du Conseil (Sous-Q1) :



❶ Une première phase académique centrée sur les théories mobilisables (inputs) passées à travers le filtre des instances de gouvernance dont on obtient les outputs suivants : les catégories a priori d'acteurs identifiées, la construction identitaire de ces acteurs et les processus cognitifs opérant a priori dans les Conseils.

❷ Une deuxième phase, dans le prolongement de la première qui s'est conclue par la caractérisation de la gouvernance cognitive, d'organisation de la gouvernance par les rôles tenus par les membres du Conseil (Carte cognitive).

❸ Une troisième phase, analytique, qui, à travers les critères opérationnalisables donnés par les tenants de la théorie (par ex. les personnes en dépendance de ressources si on utilise Crozier, ou comment caractériser les savoirs si on utilise la théorie cognitive), nous permet d'obtenir une caractérisation de rôle par catégorie.

❹ Une quatrième phase conclusive qui interprète les résultats obtenus de la phase analytique, de façon à requestionner les rôles, les interactions et les processus du Conseil au regard des enjeux de la gouvernance cognitive (Figure 14).

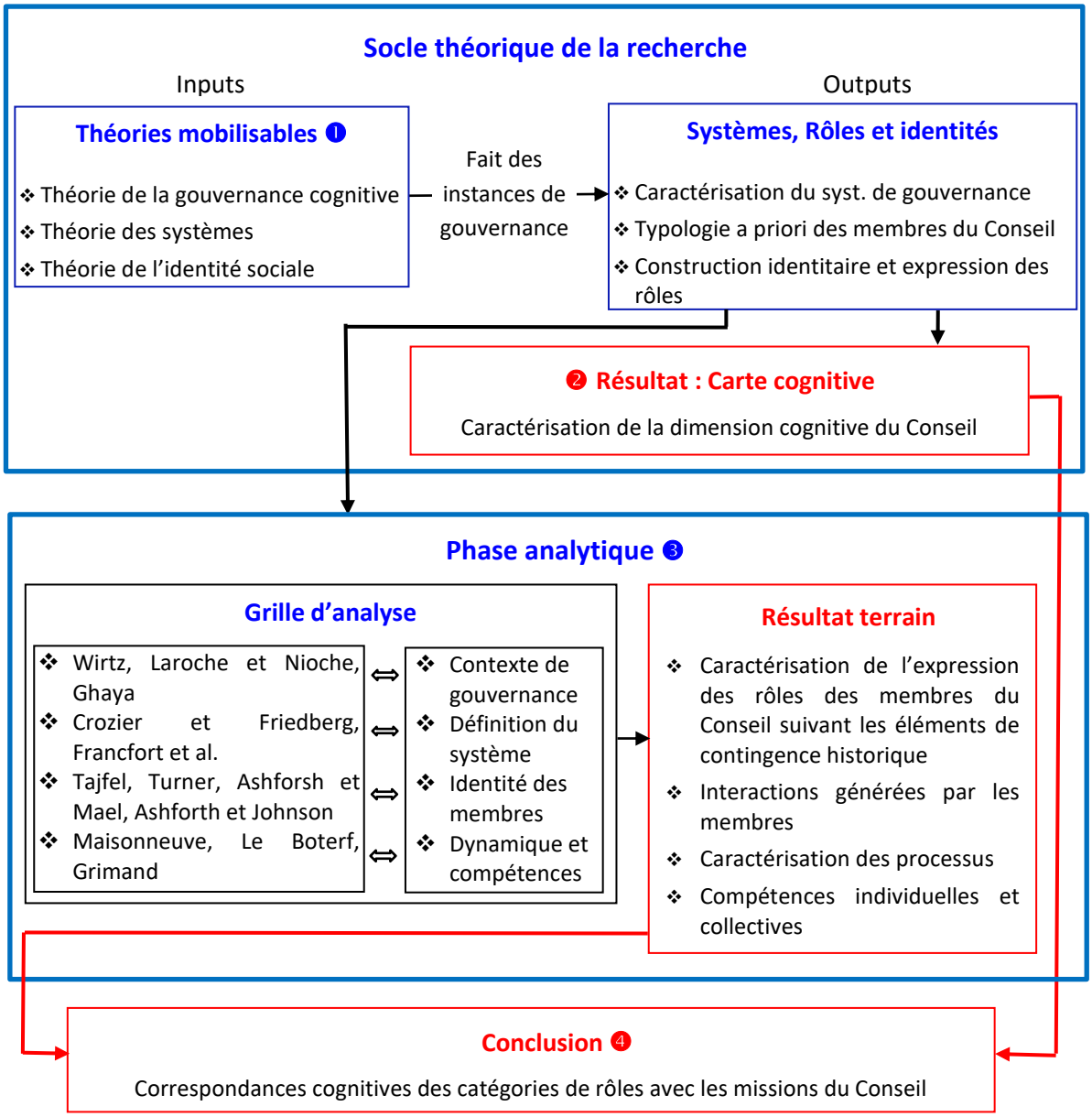


Figure 15 : Design de recherche

La grille d'analyse, fondatrice de l'exploitation du terrain (❸), s'est graduellement mise en place à la fois en partant des critères opérationnalisables des chercheurs mentionnés (Wirtz, Crozier, Tajfel, Le Boterf…) et d'une phase d'entretiens interpersonnels avec différentes catégories de membres des Conseils (qui seront exploités dans les étapes suivantes, quitte parfois à réinterroger les personnes). Notre grille d'analyse est articulée suivant une démarche systémique inspirée de Crozier et Friedberg, qui part du système et une démarche stratégique qui part de l'acteur :

- La structure organisationnelle de la GE, la composition de son Conseil (fonction, profils, ancienneté, parcours…), la structure actionnariale.
- Les processus fonctionnels du Conseil : les missions, la composition (recrutement, accueil, succession…), la façon d'organiser et d'animer les réunions, la gestion des

ressources humaines, les prises de décisions éventuelles, la définition du rapport d'échanges avec l'exécutif, les parties mandantes ou les autres membres (alliances, oppositions…).

- La construction identitaire du membre (à partir de sa partie mandante, PM, s'il y a lieu) à travers l'exercice de son mandat et sa logique d'acteur.

Ainsi la constitution de nos guides d'entretien est fondée sur le socle de l'expression du rôle-identité dans son contexte spécifique, soumis à la gestion courante de la vie du Conseil et aux occurrences issues du développement historique de l'entreprise.

Nous nous réservons la possibilité de faire appel, lors de notre phase d'analyse, à des critères observables éventuellement supplémentaires liés par exemple à la proxémique (positionnement physique, distances interpersonnelles), au profil de personnalité, aux modalités de construction de l'ordre du jour, à la « vie » du compte-rendu de réunion, etc.

Le cheminement empirique, en prenant pour origine l'expression des rôles, donnera à comprendre la gouvernance que cette expression induit. Pour suivre notre déroulé de recherche, nous avons d'abord cerné notre cadre épistémologique (cf. en II.2.), qui a donné lieu à une stratégie inductive de recherche, puis qui appelle l'instrumentation qui nous permettra de l'exploiter. Cette démarche scientifique correspond à celle de Gavard-Perret et al. (2012, p. 71). Notre étude, tant en ce qui concerne l'analyse des contextes de gouvernance que l'exploitation qualitative des entretiens, s'inscrit méthodologiquement dans une volonté de théoriser la gouvernance cognitive sous l'angle interprétativiste.

Notre positionnement de recherche s'oriente suivant la construction des connaissances « les connaissances générées sont illustrées au départ de narrations détaillées ».

Ayant répertorié les éléments constitutifs de la gouvernance cognitive centrée sur les interactions entre les PM, le Conseil et l'Exécutif, nous allons nous employer à circonscrire l'expression des rôles des membres agissant dans le Conseil. Cependant, cette phase de l'analyse passe par la mise en œuvre d'une batterie de questions adressées aux acteurs de gouvernance. Cette occurrence a pour incidence de nous inciter à prolonger notre investigation épistémologique en direction du constructionnisme social (Gergen, 1999/2001), qui ouvre un pan complémentaire par rapport à la « pure » lecture constructiviste, ainsi qu'aux perspectives de compréhension de la construction de l'identité.

C’est pourquoi le constructionnisme complète l’éclairage analytique de la phase de collecte de données lors des entretiens. Ainsi, suivant que l'on abordera les deux aspects de la construction identitaire, à savoir le versant contextuel (social) versus le versant personnel, il conviendra d'être vigilant lors de la phase dédiée à l’analyse du terrain de la recherche, et notamment concernant les récits de vie, sur les inductions subjectives de nos questionnaires et de l'orientation « spontanée » des réponses des personnes interrogées. La dimension « mythologique » (exprimée en entretien) n’est pas à écarter sachant que nous sommes susceptibles de nous retrouver, pour certaines catégories, face à des egos parfois « surdimensionnés ».

La réponse à la question de l’expression identitaire des membres dans leur contexte opérationnel (sous-question Q2) va induire des entretiens en vis-à-vis qui interpellent la fiabilité de leur retranscription académique. Si notre approche méthodologique est clairement reproductible, nous éviterons de nous appesantir sur le principe de fidélité, évoqué par exemple par Haldy Rispal (2002p. 101), puisque la reproductibilité des entretiens nous semble illusoire hors processus d’observation en laboratoire. De même, il ne nous parait pas approprié d’enregistrer les entretiens pour deux raisons essentielles :

- la confidentialité des propos des personnes interrogées est forte et un enregistrement risquerait d’induire un biais d’autocensure patent [40],
- les déperditions non-verbales sont prépondérantes, si on suit la règle des 3V de Mehrabian et Ferris (1967), notamment avec des questions centrées sur l’individu et ses ressentis, qui ne semble pas remise académiquement en cause à ce jour.

Il nous semble important d’apporter à nos interlocuteurs un sentiment de forte confidentialité, centré sur la mobilisation des techniques d’écoute active. Cependant, pour accroître la fiabilité externe de nos entretiens, nous nous sommes attachés à la transparence de notre collecte : un tableau récapitulatif des entretiens sera ainsi proposé dans la partie analytique, comprenant la qualité des personnes interrogées.

a) La combinaison des rôles opérationnalisée

Parce que la phase d’analyse passe par le questionnement de personnes travaillant dans le Conseil, le concept de « combinaison des rôles » appliqué au terrain recouvre pour la personne deux occurrences :

[40] Nous nous sommes aperçus que les retours de validation post-entretien des interviewés sont trop rares pour constituer un indicateur fiable (proposée par nos soins après entretien, elle reste lettre morte). De plus la mise en cause de la « confidentialité internet » des transmissions a pu nous être opposée (a posteriori, il aurait fallu pour bien faire utiliser un cryptage des données qui deviendrait un obstacle supplémentaire à la libre expression de l’interviewé-e en augmentant sa perception du risque de diffusion).

1) la construction du rôle par l'individu, rôle qui est issu d'une première représentation « naïve » du Conseil (l'avant entrée au Conseil) et des rôles qui s'y expriment,
2) et deuxièmement, du passage d'un rôle à l'autre, sachant que ce passage appliqué au membre du CA limite le nombre des rôles possibles, celui-ci concernant a minima les rôles au Conseil et vis-à-vis de la PM (un seul étant tenu à la fois)[41].

Afin de permettre au lecteur d'élargir sa vision de la compréhension des rôles qui s'expriment autour de la table du Conseil sans se cantonner au P-DG, nous tenons à suggérer d'autres possibilités telles que les DAF qui travaillent à la fois pour le DG tout en étant responsables des chiffres transmis au Conseil, de l'Administrateur salarié qui travaille dans l'entreprise et siège au Conseil, de l'administrateur représentant de fonds d'investissement qui œuvre pour l'intérêt de l'entreprise tout en cherchant à maximiser le profit des fonds investis, au représentant d'instances émanant de l'Etat qui peut favoriser une politique de dividendes et desservir l'investissement intra-entreprise, etc.

Nous précisons que le concept ci-présent n'a pas vocation à s'étendre à l'acception d'une « combinaison collective des rôles » : la TIS envisagera éventuellement la conformation collective en direction d'un but commun, comme peut l'être la « mission » partagée par un Conseil. En revanche, il semble possible, même si la partie sur les compétences montre que c'est techniquement complexe, qu'il puisse être fait mention de compétences collectives intra-Conseil, interdépendantes (cf. III.2.3.2.).

Pour rendre consistant le concept individuant de combinaison des rôles, nous chercherons pour chaque personne interrogée le panel de rôles issus de son statut auquel nous associerons les rôles attendus dans les fonctions exercées. Ainsi, nous proposons de faire la lumière sur l'endossement de rôle-statut plus ou moins défini, sur la possibilité d'intervenir dans l'organisation de la vie du Conseil, d'exercer une activité professionnelle à l'extérieur du CA, etc. Si une occurrence de régulation intrapersonnelle de rôles d'un membre apparaît, nous éviterons de verser dans des considérations relatives aux conflits d'intérêts (pas toujours perçus comme tels). Nous encouragerons l'expression individuelle perçue comme « conflits de rôle » ainsi que les « processus d'accommodation de rôle » comme développé dans la partie traitant les phénomènes d'accommodation et de différenciation de l'identité professionnelle.

Cela revient à compléter le schéma de notre définition du rôle social (Figure 6) en nous focalisant sur les processus RH de la vie du Conseil (a priori : processus d'accueil, montée en compétences au regard des compétences collectives du Conseil, renouvellement de mandat, processus de définition de l'action collective du Conseil,

[41] L'occurrence contraire étant d'ordre pathologique (syndrome split brain).

processus d'évaluation du fonctionnement, des compétences). L'opérationnalisation de la combinaison individuelle des rôles sera définie en partant des rôles collectifs du Conseil : a priori la définition des finalités du Conseil, ses missions dans le cadre du mandat collectif, vis-à-vis de l'Exécutif, des PM, des actionnaires, etc. (cf. Figure 13). Autant que possible, il nous faudra chercher à cerner, après avoir dressé le cadastre individuel des rôles tenus par chacun, le passage d'un rôle à un autre afin de déterminer l'étendue de son exercice et les passages inter-rôle « en tension ».
En amont de cette combinaison individuelle de rôles, nous questionnerons donc les membres du CA sur leur perception et leur tenue de rôle en prenant celui-ci comme le vecteur de la construction entre l'identité et le contexte en nous appuyant sur l'identité sociale et personnelle décrites dans la Figure 4 (Articulation Identité-Rôle-Comportement).

Afin de répondre de la façon exhaustive, nous projetons de rencontrer la quasi-totalité des catégories de protagonistes actifs travaillant de manière continue au sein du Conseil (cf. Tableau 3), ce qui exempte celle des prestataires[42]. En effet, l'un des enjeux de recherche sera de comprendre, dans leur exercice, l'expression des rôles tenus par les protagonistes dans les enjeux de gouvernance qui les concernent (plus ou moins partagés par le collectif). Les enjeux particuliers relèvent des stratégies d'acteurs des individus, professionnelles ou personnelles, tandis que les enjeux collectifs, parce que partagés, participent davantage à une stratégie collective (plus, a priori, au service de « l'intérêt social »).

b) Itinéraire inductif d'implémentation par catégorie

Pour ce faire, nous suivons un itinéraire inductivo-déductif. Après la précision des critères observables issus de la recherche relative aux missions du Conseil à l'aune de la gouvernance cognitive (stratégie, contrôle et autorégulation), nous cheminerons par emboîtements successifs, tels que rôles et identités circonscrits au Tableau 11. Le périmètre de notre recherche concerne les catégories de personnes qui font vivre la gouvernance de l'entreprise. Cela signifie qu'il ne peut se cantonner aux seuls membres non-exécutifs du Conseil mais également à tout autre membre : le PDG, le représentant de Fonds, le Secrétaire de conseil, l'Administrateur salarié, etc. Toutefois il nous semble important d'ancrer l'origine de cet itinéraire autour de l'animateur de droit du Conseil : à savoir, le PC-PDG qui a priori « ordonnent », aidés des Secrétaires de Conseil, le déroulement fonctionnel tout en y participant en tant que membre. Dans cette continuité, nous proposons l'itinéraire suivant (Figure 16) :

[42] Il semblerait que la catégorie des Experts-comptables puisse être régulièrement représentée au Conseil de certaines entreprises (familiales), ce qui mériterait un approfondissement lors d'une étude ultérieure.

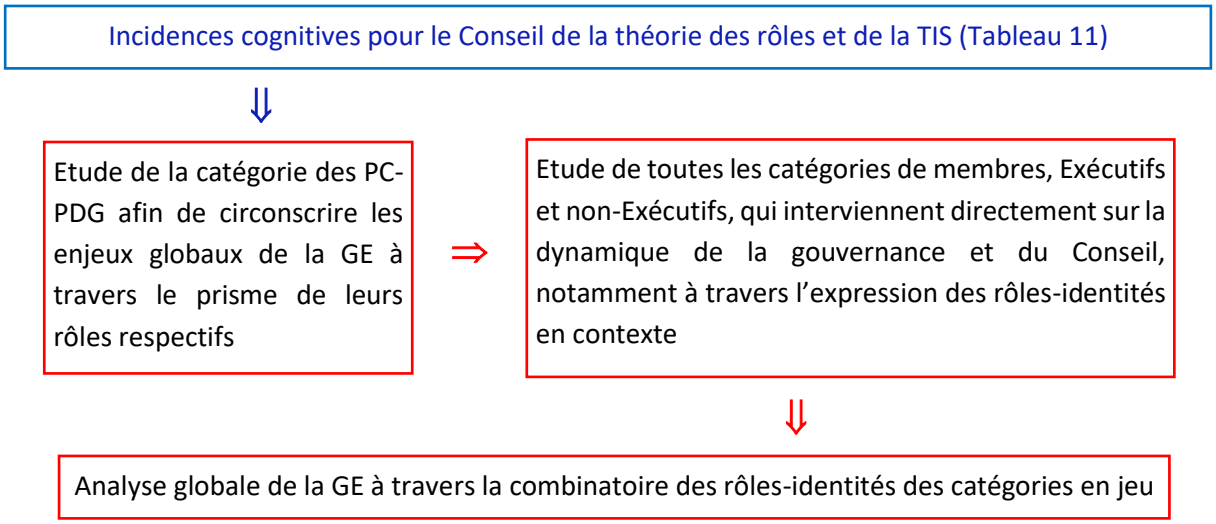


Figure 16 : Itinéraire inductivo-déductif catégorisé de notre analyse

Ce cheminement va induire des approches différenciées par catégorie de membres dans l'intégration du rôle au collectif de gouvernance du fait de la différence des conditions d'introduction dans la vie du Conseil. Les contextes de gouvernance étant des plus différents, il s'agira de circonscrire les traits relatifs à chaque catégorie et les éléments de variabilité intra-catégorielle. Afin d'obtenir une matrice qui prenne en considération le développement des entreprises, notre recherche va s'attacher, dans la typologie des personnes interviewées, à aller vers des grandes entreprises, des ETI et des start-ups. Cela induit une approche de type matriciel, c'est-à-dire par populations différenciées, en observant ensuite si elles ont des points de convergence d'un contexte d'entreprise à l'autre. En effet, puisqu'il n'y a pas de raison pour catégoriser une population du fait qu'elle serait a priori similaire de la start-up à la grande entreprise, nous préférons, à ce stade pré-analytique, garder notre liberté de façon à investir la segmentation la plus adaptée.

D'autres catégories sont susceptibles d'être exploitées en parallèle des catégories de rôles « fonctionnels », à savoir des catégories fonctionnelles par gamme de rôles : les animateurs du groupe, les représentants des rapports de pouvoir en présence (financiers, en général), les catégories réglementaires. Ce découpage présente l'intérêt de lire des regroupements par jeu d'acteurs. Pour reprendre la terminologie de Crozier et Friedberg, certains membres de ces catégories sont des acteurs en dépendance de « sources d'incertitude » tandis que d'autres sont en position de contrôle de la source de pouvoir (cf. Tableau 2). La pertinence de cette segmentation s'appuie sur les convergences de positionnement a priori de leurs membres autour de sphères d'influence. Elle est axée sur la relation de maîtrise des zones d'incertitude notamment pour le contrôle de l'information et pour la maîtrise des règles. C'est pourquoi le

traitement des stratégies d'acteur pourra intervenir au besoin dans la partie analytique.

c) Eléments de contexte d'expression cognitive du rôle

En plus des éléments historiques, stratégiques ou autres à considérer avant chaque entretien, le contexte de gouvernance qui entoure l'expression des rôles pourra être défini à partir des processus de gouvernance en jeu (composition/recrutement/succession, accueil, évaluation…) pour caractériser l'adaptation du Conseil à ses contraintes de fonctionnement. Toutefois, ce contexte peut aussi être défini par les phases clés de développement de l'entreprise et par suite éventuellement du Conseil, qui ont une incidence cognitive sur ses membres, représentées dans la frise ci-après (Figure 17). Dans cette occurrence, nous proposons de focaliser notre attention sur des entreprises jeunes dont le Conseil s'élargira en fonction de l'entrée de représentants de nouveaux investisseurs. En effet, pour reprendre l'étude de Wirtz (2005) sur les différents âges de l'entreprise, ce moment est une période charnière dans la vie de l'entreprise, notamment dans sa composition et la définition de la répartition des pouvoirs. La « jeune » entreprise présente de plus une lecture facilitée de son histoire, dans ses dispositions d'investissements, et une ouverture a priori plus grande dans le questionnement de ses processus.

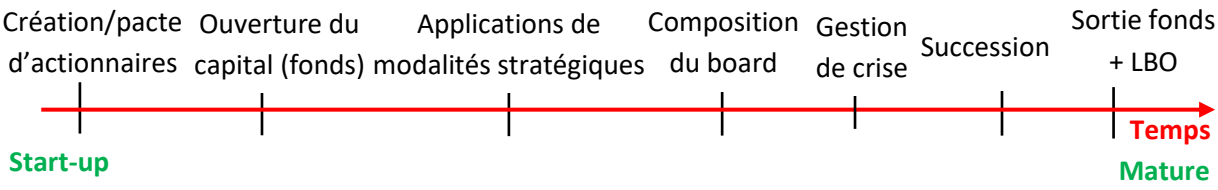


Figure 17 : Contingence historique de développement d'entreprise (exemples)

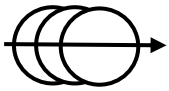
C'est ainsi qu'en juxtaposant l'approche cognitive et contingente, nous obtenons une approche tridimensionnelle de notre étude, c'est-à-dire trois axes aux départs desquels chacune des catégories de membre pourra se positionner :

- Un axe relatif à la gestion interne du Conseil, à travers son autorégulation fonctionnelle au quotidien, entre, d'une part, les administrateurs exécutifs et non-exécutifs et, d'autre part, entre tous les membres présents (définition du rôle du PC, de chacun des membres, l'animation des réunions, la gestion des compétences, etc.),

- Un axe relatif aux questions externes pour lequel le Conseil est nommé, c'est-à-dire la stratégie et le contrôle, ainsi que sa relation avec les PM et l'Exécutif dans l'exécution des activités propres à ces deux périmètres (qui concerne le degré d'intégration du membre dans sa PM avec ses

attendus, et dans l'entreprise : initiation de la stratégie, contrôle des processus stratégiques, audit, macro-compétences),

- Un axe de contingence historique fait de « grands » processus de vie à caractère non réversible (à teneur stratégique), qui discrimine les catégories intra-Conseil suivant qu'elles seront issues de fonds, de la DG, fondateurs, familiaux, salariés, etc.



Nous observons ainsi des temporalités de gouvernance différentes qui mobilisent des réactivités et des jeux d'acteur différenciés. Pour cette raison, il ne nous est pas possible d'administrer le même guide d'entretiens à tous mais il conviendra, suivant le contexte, de s'adapter.

C'est pourquoi le guide d'entretien pour chaque catégorie et pour chaque entretien sera d'abord fondé sur le contexte de gouvernance du membre (recherche en amont de données secondaires), sur les rapports de pouvoirs (qui est en situation de dépendance par rapport à qui ?) au sein de ce contexte, sur l'exercice du mandat/de l'activité et de l'expression des rôles-identités.

IV.1.2. METHODOLOGIE EPISTEMOLOGIQUE EN DIRECTION DU TERRAIN

Dans la perspective de répondre à notre question de recherche sur l'opérationnalité cognitive du Conseil en fonction du construit social des membres (Q), nous exposons ci-après la méthodologie d'analyse qui est censée nous permettre de répondre à la caractérisation des catégories en présence au Conseil (première partie de la sous-Q2), qui sera ensuite mise en lien avec l'opérationnabilité du Conseil (deuxième partie). Cette opérationnabilité, à valeur cognitive, n'a pas toujours vocation, selon le fonctionnement opérationnel du Conseil exprimé par les catégories, à traduire une opérationnalité cognitive.

L'angle méthodologique orienté vers l'empirie concerne au premier chef la construction d'une Grille d'analyse dans la continuité du volet théorique (jusqu'au III.3.1. Conclusion sur l'opérationnabilité des théories mobilisées) et sa finalisation à travers la proposition argumentée d'un Guide d'entretien. Les aspects spécifiquement empiriques (échantillonnage et traitement de données) seront traités dans les deux parties suivantes.

a) Construction de la Grille d'analyse : les quatre pôles d'analyse du Conseil

Nous allons construire notre Grille d'analyse (en réponse à la sous-question Q2) qui reflète les orientations de notre socle théorique (abouti en Tableau 11 que nous traduisons in extenso pour l'expression des rôles-identités).

Incidences cognitives pour le Conseil de la théorie des rôles et de la TIS	⇒	Répertoire d'items cognitifs et leurs zones RH de veille (Tableau 11)	⇒	**Détermination de pôles d'analyse**	⇒	Structuration des guides d'entretiens

En synthèse du Tableau 11, six points émergent de la TIS appliquée au Conseil cognitif :

- L'influence du cadre actionnarial en pendant d'un Conseil qui puisse se projeter cognitivement (dynamiques, identités, compétences) : fonctions, composition, etc.
- Le cadre multipolaire de l'exercice du mandat dont la bipolarité mandant-mandaté et plus largement de la gouvernance (régulation identitaire, biais de groupe, légitimer les périmètres/cadre de mandat),
- La RS des catégories de membres puisqu'elle va influencer les missions effectives du Conseil, les valeurs (vers une identité de Conseil) et les croyances qui sont discriminantes sur l'intergroupe et l'intragroupe,
- Les attentes de rôles (statut) du Conseil qui dépendent du processus de nomination lui-même en lien fonctionnel avec les besoins RH exprimés du Conseil (ou du PC) et les desiderata imposés par les PM,
- Les attentes de rôles du membre et l'expression du libre-arbitre dans un climat valorisant ou non l'intégration et les actions collectives à travers les contributions de chacun, qui participe à l'image positive de soi et à la dynamique d'apprentissage individuelle et collective,
- L'efficacité personnelle du membre par lui-même et par le collectif va dépendre de l'adaptation au rôle de représentant de sa PM (cadrage), et induire le développement de sa montée en compétences et en sociabilité cognitive.

A partir du processus de collecte mis en œuvre sur le terrain, nous avons affiné les questions de notre grille d'analyse en les faisant évoluer par itérations. Pour parvenir au résultat final, nous avons « purifié » nos quatre pôles en les remettant systématiquement en cause lors d'un temps d'apprentissage d'utilisateur, au fil des catégories traitées.

Les quatre pôles (voir page suivante) sont le fruit de plusieurs implémentations (il y avait cinq pôles au départ) de façon à obtenir une classification suffisamment explicite et discriminante. Cette démarche s'inscrit dans la recherche de pertinence de validité du construit (Thiétart, 2007, p. 265) qui peut s'effectuer par croisements théoriques

(du rôle, de la construction identitaire, des liens compétenciels, etc.) tels que décrits dans les « Repères » de Zaltman et al. (1973). Les éventuelles zones de recouvrement d'un pôle à l'autre ont été traitées de deux manières : soit en affinant le concept porté par le pôle de façon à augmenter son niveau discriminant (tout en respectant les items du Tableau 11), soit en procédant à un arbitrage d'attribution prioritaire. Dans le cas de l'arbitrage, nous avons toujours conservé les éléments de langage que nous pouvions par la suite ventiler sur l'autre pôle concerné (conservation de l'ambiguïté de la réponse pour mémoire puis réattribution sur la polarité complémentaire).
Notre méthode de construction quadripolaire a été éprouvée et affinée au fil des catégories rencontrées (entre mai 2013 et février 2014), même si ce sont les premiers entretiens avec les PC-P(DG) qui l'ont structurée et les dernières n'ont produit que des ajustements mineurs. Pour être précis, la grille d'analyse a, dans un premier temps, tenté de couvrir l'ensemble des questions propres à chaque pôle pour chacun des Dirigeants. Puis, dans un deuxième temps, à partir de l'agglomération des entretiens des Dirigeants et toujours à partir de la grille quadripolaire[43], ce façonnage a pris sa forme pour devenir quasi-définitive après le traitement globalisé des entretiens des PC-P(DG). Cette catégorie structurant les autres autour d'elle, il nous a paru nécessaire de lui administrer cette double lecture analytique. Cette méthode de construction du socle analytique qui, si elle évite une étude discursive critérisée, s'est avérée structurante pour l'étude des catégories suivantes.

Ainsi, nos rubriques d'analyse reposent sur quatre pôles structurés suivant les rôles-identités appliquées à la gouvernance à caractère cognitif, les entretiens gardant une nécessaire souplesse dans les réponses, l'environnement relationnel du Conseil s'exerçant sur un champ non-subordonné, sauf, a priori, pour les Exécutifs au service de la DG et mixte pour le membre représentant une organisation :

1) La représentation du Conseil par le membre et le projet du Conseil

Ou, pour résumer la caractéristique de ce pôle : « comment ma vision de la gouvernance va conditionner l'action collective du Conseil (ou équivalent) »

1.1. Propre à l'interviewé-e : la raison d'être du Conseil (voire d'une structure plus ou moins perçue comme de gouvernance pour les startups)

Cette section renseigne la représentation pour le paneliste – parce que c'est à partir d'elle qu'il prendra une posture - du pourquoi du Conseil, c'est-à-dire qu'il puisse nommer librement aussi bien à quoi il sert, que ce soit d'un point de vue politique, éthique ou fonctionnel, qui est concerné ou non par le Conseil, la façon avec laquelle

[43] Nous parlons de l'Analyse polaire globalisée en IV.2.1.1. qui englobe ce travail.

sont édictées ses missions, etc. Le questionnement concerne également pour la même raison – ce qui touche a priori le politique et l'éthique - ses valeurs (qui, s'il les nomme, montre qu'il a pu prendre distance par rapport à lui-même) ou, qu'il ait des difficultés ou non à parler de lui, montre qu'il s'est investi dans l'entreprise, voire qu'il a pris du recul par rapport au fonctionnement même de son Conseil.

1.2. Autour de l'interviewé-e : le fonctionnement du Conseil

Il s'agit de comprendre selon le paneliste comment le Conseil s'organise. Nous partons, quand ce sera possible, de sa représentation du « bon fonctionnement » d'un groupe pour le focaliser sur le Conseil, tant d'un point de vue explicite (formel) qu'implicite (informel) sur sa structuration, son mode de leadership, le partage des missions/fonctions etc. Pour envisager son mode d'ouverture vers l'Exécutif, un questionnement peut être dirigé vers les différences structurelles avec le Conseil, ce qui permet, par exemple, d'obtenir par catégorisation des perceptions différenciées de chacun des univers et l'orientation du Conseil vers l'Exécutif.

Indication de questions caractérisantes : Quelle est votre représentation du Conseil ? Quelles sont ses missions ? Comment sont-elles définies ? Quelles sont vos valeurs ? Celles du Conseil ? De l'entreprise ? Comment doit fonctionner un groupe ? Comment fonctionne votre Conseil (règles implicites et explicites : structuration, leader, partage) ? Quelles sont selon vous les différences structurelles entre Codir et Conseil ?

2) La dynamique du Conseil : des attentes individuelles aux contributions collectives

Ou, pour résumer la caractéristique de ce pôle : « comment mes attentes sont considérées pour m'intégrer dans une action collective »

2.1. Propre à l'interviewé-e : ses attentes par rapport au Conseil

Parce que les attentes individuelles sont le point de départ de l'investissement dans les rôles et, par suite, de la qualité de la dynamique individuelle, le paneliste est sollicité sur ses attentes personnelles, tant en direction du Conseil que de sa PM, c'est-à-dire la personne ou l'organisme mandant. Ce questionnement, qui s'oriente ensuite sur la prise en compte de ses attentes (par le Conseil, la PM ou l'Exécutif), renseigne sur le mode d'intégration dans le Conseil. En effet, plus la période d'adaptation (si elle a lieu) est longue, moins le membre est rapidement opérationnel sur la durée de son mandat.

2.2. Autour de l'interviewé-e : l'efficacité humaine du Conseil

Cette intégration du membre est aussi un indicateur du degré d'ouverture (d'abord interne) du Conseil sur la valorisation des aspects humains (identités, compétences, ressentis, etc.). Ainsi, cette section interroge l'ambiance perçue dans le Conseil et l'expression du libre-arbitre. Elle rend compte aussi de la façon avec laquelle sont valorisées les actions collectives (les processus, les travaux collectifs, les Comités), si

des conflits constructifs peuvent s'exprimer, si des catégories ou des personnes sont marginalisées ou surreprésentées. Enfin la section éclaire la composition du Conseil à travers ses rôles, la répartition des rôles en termes de fonction, et la possibilité d'évolution des rôles à travers les périmètres et les compétences (parfois lors des changements de périmètre capitalistique, de stratégies, de succession). Toutes les réponses données sont des indicateurs de la dynamique du collectif et de la qualité de son animation.

Indication de questions caractérisantes : Aviez-vous des attentes personnelles en entrant au Conseil ? Ont-elles été prises en compte (par le Conseil, votre PM) ? Comment avez-vous été intégré-e ? L'ambiance dans votre Conseil permet-elle l'expression du libre arbitre ? La valorisation des actions collectives ? Existe-il des tensions entre membres du Conseil ? Le collectif opère-t-il de façon à valoriser chacun des membres ? Y a-t-il une formalisation des rôles (composition, fonction) dans le Conseil ? Les rôles évoluent-ils (périmètre, compétences) ?

3) La construction des rôles pour construire le mandat

Ou, pour résumer la caractéristique de ce pôle : « la construction du mandat (ou équivalent) : avant et pendant »

3.1. Propre à l'interviewé-e : la continuité de son parcours professionnel

Cette section questionne la continuité du parcours professionnel du membre fléché vers la gouvernance et des conditions de choix du mandat ou de la fonction. Il est révélateur des cultures d'entreprises et métiers marquants, des influences (organisationnelles, écoles) anté-Conseil, ainsi que de la capacité du paneliste à se diriger professionnellement. De plus, questionner ses propres pratiques (dont ses forces et ses limites) et identifier ses zones de progrès (pour lui-même) participent à l'identification de la construction identitaire du membre.

3.2. Autour de l'interviewé-e : la construction avec qui et pour qui

Le mandat se construisant dans les interactions du paneliste avec (c'est cumulable) sa PM, le collectif de gouvernance et l'Exécutif, les conditions de sa nomination (par exemple, à travers un cadrage du mandat entre le membre avec ces trois niveaux) déterminent son déroulement. Ces régulations, dans la durée du mandat, sont indicatives du suivi qualitatif octroyé au paneliste (coordination avec la PM, aide à la prise de décision du Conseil par la PM, réponses aux attentes réciproques par la PM et par le Conseil).

Indication de questions caractérisantes : En quoi ce mandat s'inscrit-il dans votre trajectoire professionnelle (dont parcours du membre) ? Appartenez-vous à d'autres cercles (métier, réseau, Conseil, exécutif…) ? Que diriez-vous de votre processus de

nomination ? Comment se régule la relation avec votre PM (attentes réciproques, relation à la PM, cadre de mandat, coordination) ? Quelles étaient et sont les attentes du Conseil à votre égard ? Pourquoi vous ? Comment vous définiriez-vous ? Que dit-on de vous ? Vous partez quand ? Combien de temps vous a-t-il fallu pour vous sentir à l'aise dans votre rôle ?

4) L'efficacité personnelle : stratégie personnelle et efficacité par rapport au collectif

Ou, pour résumer la caractéristique de ce pôle : « en quoi ce que je fais me correspond et sert aux collectifs (dans lesquels j'interviens) »

4.1. Propre à l'interviewé-e : sa réalisation personnelle à travers son-ses mandat-s

Cette section reprend l'importance de l'évaluation de soi (souvent dans un environnement peu disert) par soi-même. Elle questionne le paneliste sur sa façon d'évaluer son action en recherche d'image de soi positive (avec la connaissance et l'estime de soi) et répertorie les différents rôles tenus par lui, leur combinaison, leurs conflits (par exemple vis-à-vis de sa PM et être au Conseil), le périmètre et la définition des rôles tenus dans la gouvernance. Elle caractérise un travail personnel (en position méta, d'ouverture à soi), qu'il soit nommé ou non.

4.2. Autour de l'interviewé-e : efficacité personnelle avec les PM, le Conseil, l'Exécutif

Cette section caractérise le champ de développement de la personne par le biais des actions/processus de la PM (mandant), du Conseil (volonté du PC), de l'Exécutif (pour les Exécutifs). Elle interroge les conditions de développement du membre, et, par suite, du collectif, à travers le processus d'acquisition et de développement de compétences (formation, autoformation) spécifiques à la tenue de mandat (hard et softskills) et d'accompagnement (relation d'aide : supervision, parrainage, mentorat). Cela passe aussi par des actions qui contribuent positivement au fonctionnement du collectif, dont l'émergence de « compétences collectives », de partage de caractéristiques identitaires, de croyances (dont la relation au leader) à travers l'action du PC.

Indication de questions caractérisantes : Etes-vous satisfait de vous/votre action dans ce mandat ? A quoi sert votre action ? Quels sont vos autres rôles (qu'au Conseil) ? Comment se hiérarchisent et se combinent-ils ? Des conflits personnels de rôles apparaissent-ils ? Votre champ d'action (cadre de mandat) est-il selon vous clairement défini ? Etes-vous aidé dans la tenue de votre mandat (PM et Conseil) ? Peut-on parler de développement personnel (accompagnement, développement de compétences, actions collectives) ? Et les autres membres ? Que dit votre PM de votre représentation au Conseil ? Avec le recul, comment avez-vous vécu votre adaptation (vis-à-vis de la PM et du Conseil) ? Que se passe-t-il après votre mandat ?

Les questions posées, en lien direct avec les orientations théoriques finalisées de notre recherche, peuvent ne pas être abordées in extenso dans le temps et le contexte des entretiens. Toutefois, elles s'attacheront à estimer le niveau d'accompagnement (PM, Conseil, P-DG/PC) du membre dans la durée de son mandat (identités et compétences) et de veille en termes du traitement du facteur humain du Conseil (vers l'interne ou vers l'extérieur).

b) Guide d'entretien (générique)

Conforme à notre démarche théorique, le guide d'entretien est construit sur des aspects de contexte de gouvernance et d'expression de rôle dans ce contexte. Nous en donnons les lignes directrices, sachant que, dans une première approche, en parallèle des catégories par fonction, nous segmenterons les populations du Conseil en plusieurs familles : le pôle exécutif et le pôle non-exécutif (les membres issus des PM). Dans cette configuration, plusieurs rôles présentent une ambiguïté possible de positionnement, notamment les Secrétaires du Conseil et les Administrateurs indépendants qui sont en situation de dépendance. Les populations des PDG et des PC feront l'objet d'une spécification particulière au sens où ils ont en charge le rôle d'animer le Conseil. Les prestataires (CAC…) n'ont pas été pris en compte du fait de leur non-permanence au Conseil. Ils pourraient certes avoir une influence propre mais ils ne font pas partie du cadre de notre étude en tant que membres du Conseil.

La dimension contextuelle de gouvernance est comprise dans son influence sur les membres du Conseil à travers la composition du Conseil, les rapports de pouvoir susceptibles de s'y exprimer et les caractéristiques de l'entreprise.

Nous circonscrivons en suivant les aspects globaux du guide d'entretien (qui peut reprendre des questions issues des quatre pôles), à savoir les éléments de contexte et la personne qui y inscrit son rôle :

- **Aspects contextuels influençant l'expression des rôles**
  - ✓ Historique de l'entreprise centré sur son passé stratégique, son histoire, ses valeurs, le business model actuel, les métiers, les compétences, leur hiérarchie entre-elles
  - ✓ Les enjeux stratégiques et leurs incidences sur l'entreprise à LT
  - ✓ Relation entre Comex et Conseil (niveau global et en particulier), avec les PM représentées au Conseil (global), définition d'un cadre de travail entre Comex et Conseil (global), entre PM et Conseil, missions codéfinies pour le Conseil
  - ✓ Composition du Conseil, qui représente qui ?, qui sont les acteurs clés ?, membres exécutifs au Conseil (quelle DG) et membres non-exécutifs en lien dans l'entreprise

- ✓ L'abord de l'aspect éthique dans les choix du Conseil (intérêt général, valeurs, conflits d'intérêt, RSE…)

- **Aspects individuels pour chaque membre apparaissant dans la vie du Conseil**
  - ✓ Le parcours, le réseau, la culture métier, la culture d'entreprise
  - ✓ La fonction du Conseil, ses missions
  - ✓ Le pourquoi du mandat/de cette fonction (de ce Conseil/cette entreprise)
  - ✓ Compétences, valeurs, profil de personnalité
  - ✓ Les conditions de nomination, d'arrivée au Conseil (par qui, pourquoi, comment), d'intégration, la définition du mandat
  - ✓ La définition d'un cadre de travail avec le Conseil, avec la PM. Qualité de la relation à la PM (coordination, formalisation de rôle, plan de développement)
  - ✓ Autres rôles qu'au Conseil. Gestion des rôles (dont conflits). Restitution de l'action individuelle, des décisions
  - ✓ Stratégie mise en place au départ pour « exercer » au Conseil (résultats, efficacité)
  - ✓ Différences entre attentes de départs et aujourd'hui (dont conclusion), évolution du rôle (dont entrée dans le rôle, aide éventuelle, moments clés, ressenti)
  - ✓ Libre arbitre en réunion, qualité de l'animation, valorisation des actions, qualité de l'esprit collectif, légitimité de chacun

Ces éléments globaux étant établis, puisque rôles et contextes sont différenciés, ce guide sera adapté à chaque population (cf. Annexes). Il s'agit de disposer et d'utiliser un guide d'entretien dans lequel nous puiserons à bon escient les questions au regard des orientations méthodologiques (cf. partie IV.2. Empirie).

IV.1.3. ECHANTILLONNAGE ET CIBLAGE DU TERRAIN : DEUX LOGIQUES

Notre échantillonnage se distribue suivant deux niveaux : l'un concerne les contextes et les processus liés à la gouvernance, l'autre est relatif aux rôles au sein du Conseil.

Pour le premier, la validité externe de notre échantillonnage s'obtient par inférence théorique en nous appuyant sur les stades de développement d'Aoki et de Wirtz, de la start-up à l'entreprise mature (ETI et Grande entreprise) complétés par (cf. frise Figure 17) des moments saillants d'expression cognitive pour le Conseil[44]. Cela correspond pour ces derniers aux moments relatifs au pacte d'actionnaires-ouverture du capital (arrivée de Fonds au sein du Board d'une jeune entreprise en expansion), à la

[44] Hors gestion de crise, problématique qui certes aborde l'enjeu cognitif collectif, mais qui nous semble de seconde génération, c'est-à-dire à étudier après avoir de notre côté ancré les bases cognitives de la gouvernance.

composition du Conseil (qu'il s'agisse du PC, du PDG, ou de tout autre membre), à certaines obligations réglementaires (arrivée d'un Administrateur salarié). La cible des Grandes entreprises semble modélisante puisqu'elles déterminent, d'une certaine manière, les « canons » de la GE en France, et plus largement pour les cotées, l'approche théorisée et académique (TPA).
L'identification de ces « moments » est facilitée par le fait d'avoir accès à différentes thématiques organisées par des réseaux alumni (Clubs Gouvernance HEC et EM Lyon) et sur lesquelles le doctorant aura prise en tant qu'organisateur ou co-organisateur.

Pour le second échantillonnage relatif aux rôles, notre méthode de sélection s'effectue par choix raisonnés avec des échantillons homogènes, selon Thiétart (2007, p. 195 et 201). Ainsi quatre types de réseaux seront mis à contributions : celui de l'IFA qui présente un large panel de catégories (notamment les Secrétaires de Conseil) et des thématiques (10 matinales suivies), deux de réseaux alumni, HEC et EM Lyon, pour les Dirigeants, les Fonds et les DAF, et celui des AS (mais pas tous) d'un syndicat (populations cadres et non-cadres), la CFDT[45]. Cela induit une approche par populations différenciées, pour observer ensuite si elles ont des points de convergence d'un contexte d'entreprise à l'autre et sont ainsi catégorisables.

A partir de la Figure 16 (Itinéraire catégorisé d'analyse) : les Dirigeants dans leur contexte de gouvernance, les Exécutifs en soutien tels les Directeurs Financiers et les Secrétaires de Conseil, les membres issus de Fonds d'investissement publics ou privés, et les Administrateurs non-exécutifs tels que les Administrateurs indépendants et salariés.

Nous nous sommes résolus à suivre la progression chronologique d'une entreprise, partant du créateur afin de caractériser l'évolution de l'entrepreneur. C'est pourquoi, sans doute parce que trop éloigné du projet originel du/des fondateur/s, nous avons évité de nous positionner sur la problématique dédiée à la succession au sein de l'entreprise familiale (que nous abordons très succinctement)[46].

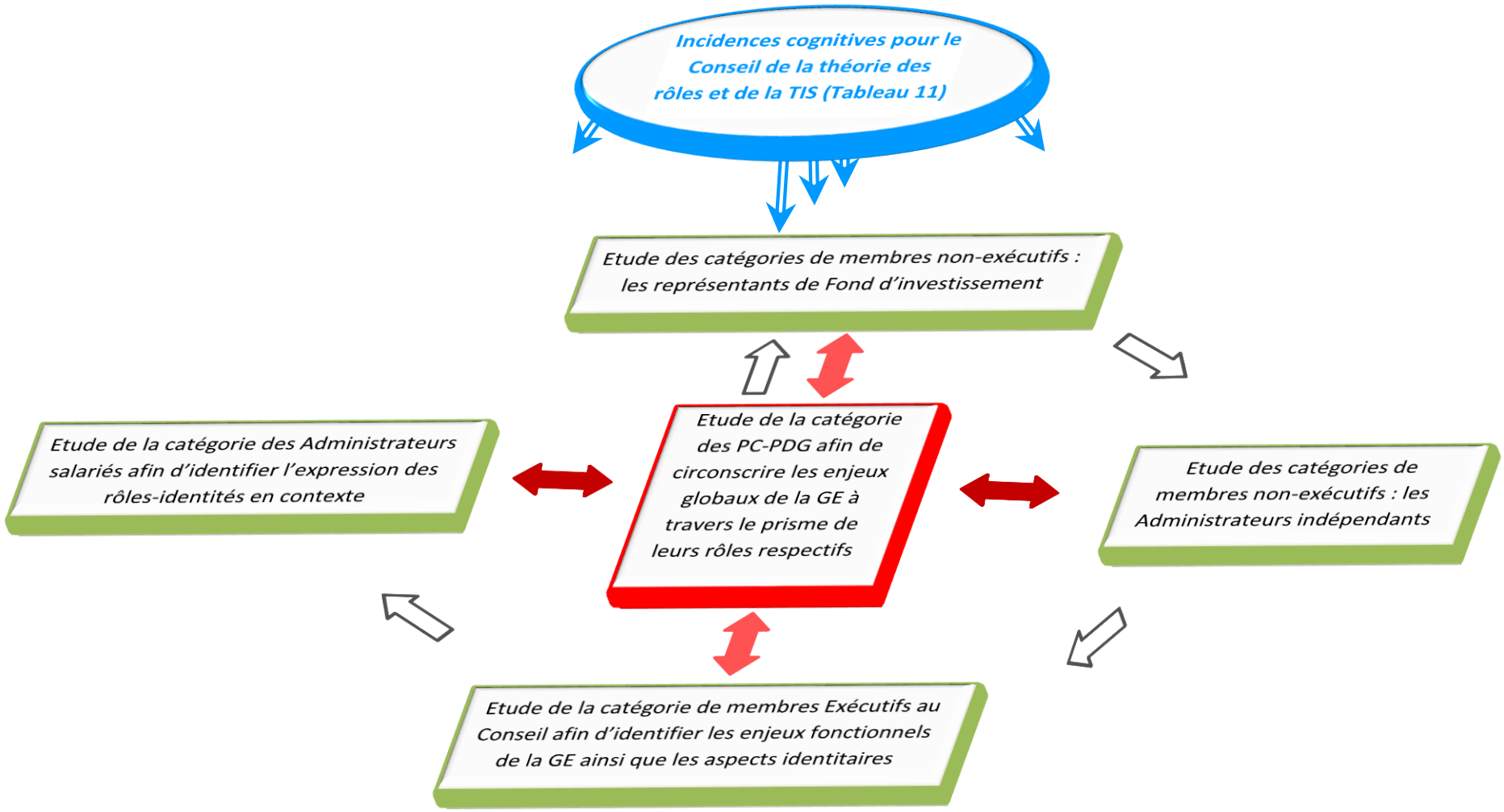
Notre démarche analytique va chercher à s'appuyer sur l'expression d'une gouvernance pratique plutôt que juridique[47]. Contrairement à une démarche qui se contente d'une gouvernance qui s'impose parce qu'elle est installée dans ses us et

[45] CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail, 1er syndicat dans les entreprises privées (2017).
[46] En effet, le terrain de la gouvernance familiale, rapporté à notre démarche analytique, apparait comme prématurée puisque les rôles des familiaux sont par définition complexes : parce que le membre est à la fois au Conseil, dans l'Exécutif, dans son métier, dans La famille au sens large (toutes branches confondues) et son premier cercle familial (sa propre branche). Cette complexité apparait également, nous le verrons, dans la partie dédiée aux Administrateurs salariés. C'est pourquoi, pour ne pas brûler les étapes, une étude de gouvernance familiale ne peut se faire à notre avis qu'après avoir éteint la présente.
[47] Cf. Annexe J.

coutumes, nous chercherons à interroger les modes de construction à partir des acteurs en mouvement et des relations qu'ils instaurent. Il s'agit d'orienter les observations non pas en opposant des experts qui administrent à des Politiques qui orientent la stratégie, mais d'associer les deux à travers la démarche cognitive (individuelle et collective).

C'est pourquoi nous aborderons les rôles en situation de transition dans des contextes de gouvernance en construction (ex. : l'entrée d'un Fonds, le Président en fin de mandat, un Administrateur salarié en prise de mandat). Nous nous attacherons donc à définir les rôles dans certains contextes afin de comprendre comment ils s'associent pour fonctionner ensemble dans une valorisation des savoirs cognitifs, suivant différents niveaux de dépendance des uns par rapport aux autres. Notre travail va consister à décrire des logiques d'acteurs et à les combiner. La méthode employée ne va pas tendre à trouver une vérité statistique mais à identifier des combinaisons possibles pour caractériser des modes de fonctionnement (c'est la généralisation de ses observations qui donnera des lignes de force). Les rôles des panels de nos catégories seront *épluchés* dans leur variété de façon à possiblement mettre en tension des logiques de rôles (générant des conflits). Il ne s'agit pas de trouver « le bon représentant » d'une catégorie mais plutôt de faire parler celle-ci à travers ses membres qui expriment leur logique d'action.

Figure 18 : Organisation en étoile de notre analyse



Comme nous le décrivons dans la Figure 18, en partant de notre socle théorique des incidences cognitives à travers nos quatre pôles d'observation, nous abordons le terrain avec la catégorie des PC-PDG à travers trois familles au sein de la catégorie (Start-up, ETI et GE) et aussi en considérant le premier noyau des fondateurs puisque cette strate apparaît dans notre recherche.

Nous progressons ensuite par balayage catégoriel : ainsi, en passant d'une catégorie à l'autre, nous implémentons les catégories précédentes de façon à les relier. La valeur de notre étude réside en partie dans les occurrences évolutives par catégorie obtenues lors des entretiens avec les membres des autres catégories sélectionnées (les unes nourrissant les autres).

Après la première catégorie des Dirigeants, nous envisageons dans le droit fil de notre frise chronologique (Figure 17), celle des représentants de Fonds d'investissement puisque l'entreprise mute en profondeur à ce moment de son existence. La catégorie suivante suit la chronologie événementielle de l'entreprise en développement, à savoir dans son intégration d'Administrateurs indépendants, puisque leur présence est généralement souhaitée par les Fonds, sans être une règle d'airain puisqu'ils peuvent être aussi au Conseil avant une modification importante de la structure de propriété de l'entreprise.

Il nous paraissait logique de revenir sur les aspects touchant l'organisation structurelle de la vie du Conseil et de la gouvernance en nous attardant sur les catégories exécutives travaillant au ou/et pour le Conseil : les Financiers de l'entreprise (DAF) et les Secrétaires de Conseil (SC). Notre préférence pour les contextes de gouvernance d'ETI s'explique pour les DAF par le fait que, dans ce contexte, leurs rôles s'expriment le plus. Nous avons fait le choix de ne pas intégrer d'entretien avec les DRH au Conseil. Il s'avère que la relation de subordination au PDG apparaît de la même façon que pour la population des DAF[48], la deuxième provient du fait qu'au fil de nos entretiens (notamment ceux menés avec les Administrateurs salariés) la population se révèle très peu représentée au Conseil, la troisième étant qu'il nous a fallu fixer une limite temporelle à notre recherche. Même s'ils n'apparaissent encore que dans peu de

[48] Peut-être même davantage collaborative puisque non-encadrée par un Commissaire aux Comptes (et donc moins que sur des questions financières par l'Audit interne, plus compétenciellement financiarisé du fait de la relation actionnariale), l'exercice d'une Direction des Ressources Humaines, à égalité avec une Direction Juridique, touche des aspects humains extrêmement confidentiels qui pourraient avoir un impact sur la pérennité d'un PDG enraciné. Nous précisons qu'il ne s'agit pas pour nous de stigmatiser qui que ce soit mais simplement d'évoquer un sujet puisque des exemples émergent régulièrement. On se souviendra de l'affaire des faux espions qui a secoué une entreprise du CAC en 2010 qui s'est soldé par le départ de son Directeur Juridique, qui officiait également en qualité de SC. Nous tenons à préciser que sur les 4 entretiens menés dans la catégorie des DAF (l'objet de la collecte s'inscrivant dans le seul cadre de la présente recherche), plus de la majorité a mentionné des conflits d'intérêt dans la relation au Conseil.

Conseil, nous avons, pour clore notre analyse, choisi d'exprimer la catégorie des Administrateurs salariés (AS) du fait de la mise en œuvre de la loi Rebsalem (2015)[49].

Donc, nous ciblons les catégories Exécutives et non-Exécutives membres du Conseil en nous concentrant dans un premier temps sur les actants qui modélisent la pratique du Conseil et qui déterminent son fonctionnement : les PC-PDG, du patron de la grande entreprise au startuppeur co-fondateur.
La taille de notre échantillonnage de rôles par catégorie est conforme aux indications de Yin (2003), avec un minimum de 2 à 3 réplications, largement atteintes pour chacune (Tableau 13) avec 40 entretiens semi-directifs, obtenus par démarche itérative. Nous avons qualitativement sélectionné des personnes ayant effectué une réflexion sur leur condition (production d'ouvrage, recherche, conduite remarquable). Pour chaque entretien, un recueil de données secondaires en amont a été effectué, ainsi que l'adaptation des guides d'entretien aux cinq catégories. Comme on pourra le constater, certaines personnes interrogées peuvent tenir plusieurs rôles. De plus, la saturation a été atteinte en ce qui concerne les campagnes qualitatives vers les catégories particulières des Secrétaires de Conseil (31 personnes par enquête internet par entretiens directifs + verbatim)[50] et des Administrateurs salariés (38 personnes par entretiens directifs + verbatim lors de quatre campagnes téléphoniques).

Tableau 13 : Echantillonnage des membres des 5 catégories

5 catégories	**Total** 40	**dont mixtes**	**Remarques**	**Cote** **(en gras : activité principale)**
PC-P(DG)	10	8	3 SU / 2-3 ETI / 5 GE	**PCS1-VPCA2-PDG3-PDG4-PDT5-CoPDG6-CoPDG7-CoPDG8-PDG9-PDG10**
Fonds	9	3	4 Privés / 5 Publics	**FIPr0-FIPr11**-PDG9-AI18-**FIPu12-FIPu13-FIPu14-FIPu15**-PDT5
Indépendants	7	4	4 mixtes PC-P(DG)	**AI16-AI17-AI18**-PCS1-PDG4-PDG9-PDT5
Exécutifs : DAF	5	0	2 devenus PC-P(DG)	**CFO19-CFO20-CFO21**-PCS1-PDG3
Exécutifs : SC	4	1	+ 31 en directifs	**SC22-SC23-SC24-SC25**
Salariés : AS	5	0	+ 38 en directifs	(Ch1)-**AS26-AS27-AS28-AS29-AS30**

Ainsi, après avoir planté « le décor » à travers la catégorie des dirigeants d'entreprise (Grande entreprise/GE, ETI, Start-up), le tableau d'événements suivant (Tableau 14), conserve le code couleur correspondant au type d'entreprise (vert = GE, saumon = ETI, orangé = Start-up, bleu = Fonds, jaune = association).

[49] Loi relative au dialogue social et à l'emploi applicable aux entreprises de plus de 1000 salariés (Articles 10 et 11 de la loi n°2015-994 du 17 août 2015).
[50] Goldet et Monaco (2017)

Les durées moyennes d'entretien par personne de chaque catégorie est mentionnée : ce sont essentiellement des entretiens longs en vis-à-vis, assimilés à des entretiens semi-directifs. La durée aide à établir une collecte débarrassée autant que possible des a priori de départ.

Pour des raisons évidentes de confidentialité, le chercheur s'étant notamment engagé à protéger ses sources auprès des membres interrogés (Lee, 1993). Nous avons *caviardé*, a minima, les zones (noms ou entreprises) de façon à empêcher de les identifier formellement. Cette procédure, préconisée par Thiétart (2007, pp. 259-261), répond à la question de la validité des résultats dans ce contexte spécifique, la familiarité du chercheur étant « acquise avec son terrain », selon Miles et Huberman (1991).

Tableau 14 : Ciblage du couple fonctions interrogées/organisations

Principales fonctions interrogées	Organisations majeures (nommées)	Type/Secteur
Catégorie PC-PDG en Grande Entreprise (GE), ETI et Start-up (durée moyenne/dirigeant : 1h30) **10 membres : PCS1-VPCA2-PDG3-PDG4-PDT5-CoPDG6-CoPDG7-CoPDG8-PDG9-PDG10**		
1 PDG	[redacted] + plusieurs mandats d'Administrateur indépendant en GE	**GE/Industrie optique**
1 PC-Administrateur indépendant	[redacted] + plusieurs mandats d'Administrateur en GE et ETI	**GE/Industrie pneumatique**
1 PDG	[redacted] + plusieurs mandats d'Administrateur en GE et ETI	**GE/Industrie électronique**
1 PDG	[redacted] + plusieurs mandats d'Administrateur en ETI et Fonds	**GE/Industrie de l'image**
1 PDG-CEO-Administrateur de Fonds	[redacted] + plusieurs mandats d'Administrateur en ETI et Fonds d'investissement	**ETI/Industrie du meuble**
1 Président du Directoire	[redacted]	**ETI/Secteur viticole**
1 Cofondateur-DG	[redacted]	**ETI/Internet**
1 Cofondateur	[redacted]	**TPE/Internet**
1 Cofondateur-Président du Directoire	[redacted]	**PME/Internet**
1 PCA-PDG-Administrateur	[redacted] + plusieurs mandats d'Administrateur en GE	**Association professionnelle**
Catégorie membres de Fonds d'investissement Public/Privé (durée moyenne/représentant du Fonds : 1h05) **9 membres : FIPr0-FIPr11**-PDG9-AI18-**FIPu12-FIPu13-FIPu14-FIPu15**-PDT5		
1 DG **2 Directeurs-Administrateurs de Fonds** **1 Directeur opérationnel** **1 Directeur fonctionnel**	[redacted] (participations minoritaires en GE) [redacted] (participations minoritaires en ETI/PME)	**Institution financière publique** **Banque publique d'investissement**
1 Administrateur de Fonds	[redacted]	**Fonds d'investissement privé**
1 Administrateur de Fonds	[redacted]	**Fonds d'investissement privé**
1 Administrateur de Fonds	[redacted]	**Fonds d'investissement privé**
1 DG de Fonds	[redacted]	**Fonds d'investissement privé**

Catégorie Administrateurs indépendants (AI, dont un familial) (durée moyenne par AI : 1h35) 7 membres : AI16-AI17-AI18-PCS1-PDG4-PDG9-PDT5 **(dont 3 Présidents de Comité spécialisé)**		
1 Administrateur indépendant	[redacted]	**GE/Industrie, Services et Banque-Assurance**
1 Administrateur indépendant	[redacted]	**GE/Industrie électronique**
1 Administrateur indépendant	[redacted] + plusieurs mandats en GE (non nommées)	**GE/Industrie de l'image**
1 Administrateur indépendant	[redacted]	**Fonds d'investissement privé, Association, ETI/Secteur viticole**
1 Administrateur indépendant	[redacted] + plusieurs mandats en ETI (non nommées)	**ETI/Industrie agroalimentaire**
1 Administrateur familial et Administrateur indépendant	[redacted]	**ETI/Industrie et Fonds privé ETI/Commerce détail**
1 Administrateur indépendant	[redacted]	**ETI/Industrie**
Catégorie membres Exécutifs (durée moyenne SC : 1h40, durée moyenne DAF : 1h15) 9 membres : CFO19-CFO20-CFO21-PCS1-PDG3 **puis SC22-SC23-SC24-SC25**		
CFO19	[redacted]	**ETI/Agroalimentaire**
CFO20	[redacted]	**GE/Traitement de l'eau**
CFO21	[redacted]	**GE/Construction**
SC22	[redacted]	**GE/Service**
SC23	[redacted]	**GE/Opérateur**
SC24	[redacted]	**GE/Industrie**
SC25	[redacted]	**GE/Industrie pharmaceutique**
Catégorie Administrateurs salariés (durée moyenne AS : 2h) 5 membres : AS26-AS27-AS28-AS29-AS30-(Ch1)		
Ch1	[redacted]	**Association**
AS26	[redacted]	**GE/Industrie**
AS27	[redacted]	**EPIC/Transport**
AS28	[redacted]	**GE/Opérateur**
AS29	[redacted]	**GE/Banque**
AS30	[redacted]	**GE/Banque**

Il est exact que beaucoup des membres ciblés sont issus de Grandes Ecoles[51], notamment avec une surpondération d'HEC – réseaux qui s'est rendu le plus accessible pour le chercheur - sachant que les profils grandes écoles représentent une part importante de la population visée et présente dans les Conseils en France (notamment plus l'entreprise est grande).

Dans l'Annexe K, nous avons listé l'ensemble des 59 organisations (hors campagne qualitative en aveugle des 31 SC de l'IFA) liées aux membres directement interrogés, en privilégiant autant que possible des entreprises non filialisées afin d'éviter les Conseils bordés par un *reporting line business* vers leur maison-mère, ou dans ce cas, en nous assurant que le Conseil est suffisamment indépendant vis-à-vis d'elle.

[51] A titre d'exemple, 78 % des fondateurs de start-up de la « FrenchTech » au Consumer Electronics Show (CES) de Las Vegas de janvier 2015 ont fait une Grande Ecole (selon Le Figaro-Etudiant du 24/03/2015 : « Un quart des diplômés d'HEC depuis dix ans sont des entrepreneurs »). Cela tient du fait que les Grandes Ecoles ont une politique de développement fléchée vers ce segment d'entreprises (à travers leur pépinière d'entreprises). Toutefois les réseaux alumni des Grandes Ecoles sont différenciés et n'ont pas tous la même dynamique.

IV.1.4. EXPLICITATION DU MODE DE TRAITEMENT DES DONNEES

a) Méthodologie de traitement longitidinal des données

Avant de dérouler notre approche empirique, nous précisons en suivant la méthodologie de traitement des données qui la justifie, et ceci pour chacune des 5 catégories, selon l'enchainement logique précédemment décrit dans la Figure 18. Ainsi, pour chacune des 5 catégories, nous répondons à la deuxième sous-question (sous-Q2) relative à l'expression identitiare des membres à travers une « Analyse polaire globalisée » qui regroupe par pôle les données issues au fil des rencontres du terrain. Cela signifie qu'en amont de cette analyse globalisée par catégorie, les données recueillies auprès de chaque membre seront soumises à notre grille quadripolaire, désormais appelée « quadripole ».

A la fin de chacune des analyses globales, nous répondons, pour la catégorie spécifique concernée, à la question de recherche (Q), qui appelle l'incidence du construit social des membres sur l'efficacité opérationnelle du Conseil, sous forme de « Résultats de la synthèse post-polaire ». Ce n'est qu'après avoir répondu à la cinquième catégorie que nous serons en mesure d'avoir une vision globale qui puisse finaliser le résultat de la recherche au regard de notre orientation cognitiviste. Ainsi :

- **Pour la catégorie des PC-P(DG) :** après un premier recueil en direct auprès des 10 panelistes, tous vus en vis-à-vis sauf un au téléphone, les entretiens ont été traités analytiquement de façon individuelle par le quadripole (cf. Annexe 1), puis ils ont été traités analytiquement de façon collective par le quadripole dans la partie empirique qui suit (cf. IV.2.1.). Cette section se conclut par les résultats de la synthèse post-polaire de la catégorie.
- **Thématique « succession » :** cette thématique a été incorporée directement dans le questionnement des 5 PC-P(DG) des Grandes entreprises ci-dessus.
- **Thématique « composition du Board » :** cette thématique a été directement incorporée dans le questionnement de tous les PC-P(DG) ci-dessus.
- **Thématique « Pacte d'actionnaires » :** cette thématique a été traitée après le recueil direct (sur la thématique) auprès principalement de 2 PC-P(DG) startuppeurs lors de l'atelier « Tout ce que vous avez voulu savoir sur le pacte d'actionnaire » (cf. résumé en Annexe 2).
- **Thématique « Ouverture du capital/Board » :** cette thématique a été incorporée directement lors du recueil auprès de 2 PC-P(DG) Etistes (cf. Annexe 2), et traitée avec les entretiens directs avec les représentants de Fonds (juste ci-après).

- **Autres thématiques :** sans être thématisées spécifiquement, elles sont apparues lors des entretiens avec les PC-P(DG) telles que spécifiées dans le Tableau 15 synthétique (cf. IV.2. Empirie).
- **Pour la catégorie des représentants de Fonds :** après un premier recueil en direct (cf. Annexe 2) auprès des 6 représentants de Fonds (tous vus mais d'abord 4 en vis-à-vis et 2 au téléphone), les 3 autres représentants de Fonds étant mixtes (2 PC-PDG et 1 Indépendant), les entretiens ont été traités analytiquement par le quadripole (cf. IV.2.2.). Cette section se conclut par les résultats de la synthèse post-polaire de la catégorie.
- **Pour les catégories des Administrateurs indépendants :** après un premier recueil en direct vis-à-vis (cf. Annexe 3) auprès des 3 Administrateurs indépendants (revus plusieurs fois), les 4 autres Indépendants (PC-P(DG)) étant mixtes, les entretiens ont été traités analytiquement par le quadripole (cf. IV.2.3.). Cette section se conclut par les résultats de la synthèse post-polaire de la catégorie.
- **Pour la catégorie des Exécutifs :** cette catégorie, segmentée en 2 sous-catégories, les CFO/DAF et les Secrétaires de Conseil (SC), après un premier recueil en vis-à-vis (cf. Annexe 4) auprès de respectivement 3 CFO et 2 ex-CFO (devenus PC-P(DG) dans notre panel), et 4 SC, les entretiens ont été traités analytiquement par le quadripole (cf. IV.2.4.), pour se conclure par les résultats de la synthèse post-polaire de la sous-catégorie des CFO. Une étude qualitative en mode directif (internet via l'IFA) a de plus été conduite en direction des SC (31 répondants) selon le Tableau synthétique en Annexe 4 (d'après Goldet et Monaco, 2017) avec son guide d'entretien spécifique. Cette étude a permis de discerner factuellement les enjeux de gouvernance et le fonctionnement du Conseil. Puis cette section se conclut par les résultats de la synthèse post-polaire de la sous-catégorie des SC.
- **Pour la catégorie des Administrateurs salariés :** après un premier recueil en direct vis-à-vis (cf. Annexe 5) auprès d'une chercheuse spécialisée dans le domaine, s'est ensuivi, toujours en vis-à-vis, 5 entretiens directs avec des Administrateurs salariés (revus plusieurs fois pour certains). Les entretiens ont ensuite été traités analytiquement par le quadripole (cf. IV.2.5.). Parce qu'elle s'est présentée comme une opportunité (facilité de terrain), une étude qualitative en mode directif (4 campagnes par téléphone) a été conduite (38 répondants) et figure en Annexe 5, avec son guide d'entretien spécifique. Puis cette section se conclut par les résultats de la synthèse post-polaire de la catégorie.

Comme indiqué, les résultats seront ensuite corrélés dans la partie V. Résultats globaux suivante.

Au travers notre méthodologie de portée essentiellement qualitative (entretiens semi-directifs, questionnaires et entretiens téléphoniques), notre objectif est d'apprécier l'identité sociale des membres. Dans cette optique, ils peuvent être considérés comme des agents doublement *englués* : *englués* dans une logique personnelle (plus ou moins fortement influencée par la rationalité limitée et l'essai de maximisation de leur propre fonction d'utilité) et englués dans une logique de dynamique avec d'autres participants (au sein de laquelle un plus petit commun dénominateur risque d'émerger). C'est de la sorte que nous pourrons constituer des logiques de famille (Exécutive par exemple). Les outils mobilisés et les identités sociales ainsi développées conduisent à faire le constat de *récits de vie* qui permettent de comprendre les logiques inhérentes aux acteurs pris de manière isolée à travers une « Analyse polaire individualisée », et celles liées à leur positionnement groupal, sous forme d'une « Analyse polaire globalisée » que nous appliquerons à chaque catégorie.

De plus, et c'est une particularité des catégories étudiées, notamment celles des Dirigeants, qui sont arrivées au faîte du pouvoir de l'entreprise, celles-ci ont eu, le temps de leur parcours professionnel, la capacité de s'interroger sur leurs motivations propres et la trace pour certain qu'ils laisseront derrière eux. Toutefois, « la solitude du chef » aidant, ils ont pour la plupart un besoin fort d'expression qui participe à la continuation de la construction de leur *récit de vie*.

b) Spécificités de la collecte : la technicité à l'épreuve

Nous nous sommes demandé si notre collecte discursive correspondrait bien aux attendus définis au départ de nos quatre pôles. En effet, la rigueur nécessite que les données recueillies que nous imputons sur chacun de ceux-ci correspondent bien à la définition du pôle concerné, définition elle-même alimentée par un faisceau d'items (compris dans le Tableau 11).

Toutefois, avant cela, un enjeu relatif au terrain réside dans les éléments particuliers de contexte propres à chaque catégorie qui nécessitent un questionnement adapté (la même typologie de questions étant reprise comme nous l'avons explicité dans la construction des outils d'analyse, liant la grille d'analyse aux guides d'entretien), qu'il faudra ensuite faire converger vers les quatre pôles. Parce que nos contextes d'observation présentent leurs particularités, notamment une très forte confidentialité (environnement secret du Conseil), des paramètres et des données exogènes aux entretiens à prendre en considération (le rôle en contexte) et, lors du déroulement des entretiens, des éléments de langage prépondérants (utilisation du second degré, de l'implicite, de non-dits, de niveau de langage), jusqu'au langage non-verbal (ton, regard, gestion de l'espace, attitude de domination, silence), nous avons

choisi de traiter directement nos données sans déléguer ce travail à un logiciel de traitement des données (sans savoir ce qu'il renferme précisément[52]). Notre choix prend ainsi en considération ce qui peut être opérant sur le plan subjectif (pour aller dans le sens de Mehrabian et Ferris, 1967, ou davantage encore, Damasio, 1995) vis-à-vis des dimensions non-verbales et contextuelles. Ainsi, pour préciser et caractériser notre propos, il est apparu, lors de notre collecte, des éléments subjectifs portant à la fois sur la personne, sur le contexte et spécifiques à l'entretien :

- Sur l'identité de la personne : certains éléments concernent les représentations managériales ou entrepreneuriales (ex. : être issu de tel métier, telle entreprise, tel Grand Corps, ce qui soutend telles types de valeurs et de comportements), de réseau (ex. : être issu d'une Ecole, ce qui sous-tend tel niveau de corporatisme, ou telle information non-explicite revélée en reliant plusieurs données entre-elles), l'induction préférencielle de son profil de personnalité qui nous permettra, notamment par l'observation d'obtenir une typologie a priori (« Guide », « Entrepreneur », etc.) selon la classification du MBTI[53],
- Sur le contexte : suivant le moment de l'entretien par rapport à la vie de l'interviewé, il est possible d'orienter les réponses au questionnement vers un sujet donné (problématique de succession, de fin d'activité, ce qui implique une posture de bilan dans le récit de vie), voire d'éviter tel sujet et que nous ayons à le traiter avec des questions indirectes (situation d'échec auprès de personne évincée, son discours reflétant un évitement), l'influence d'une réalité limitée qui va orienter les réponses (pour défendre tel plaidoyer plutôt que de répondre aux questions),
- Lors de l'entretien : par exemple extraire une valeur d'un comportement va à la fois passer par le ton de la voix et le geste avant d'être analysable. L'expérience nous montre que l'utilisation de la langue de bois, facilement usitée, induit « une bonne réponse », techniquement moins aisée à passer pour obtenir le fond d'une pensée,
- Sur le secret de catégorie : parler au second degré de pratiques plus ou moins douteuses éthiquement de tel Dirigeant ou tel Secrétaire de Conseil,
- Le flou synthaxique de la langue de bois (souvent managériale), afin de rester politiquement correct, ce qui nécessite pour le chercheur de revenir par la bande sur une autre question ou d'abandonner (ex. : « l'intérêt social » de l'entreprise, être « compétent »), mais aussi d'employer des termes inappropriés pour désigner tel concept (ex. : culture RH revendiquée mais inexistante en réalité),

[52] Sans compter les problémes de sécurité informatique qui nous invitent à la plus grande prudence au regard des personnes interrogées, comme cela nous a été renvoyé.
[53] Cf. Cauvin et Cailloux (2015)

- La « passion » démuirgique qui invite à relativiser certaines réponses : se désigner comme étant des « saints », ou par le fait d'appartenir à tel population confère telle qualité (« pré-destiné à être le n°1 », « DRH de l'entreprise »),
- Faire des liens au-delà du discours : réinterpréter un discours dénigrant élitiste en relation avec sa formation d'origine et sa culture d'entreprise, entendre des non-dits dans une réponse qui vont interroger l'intuition (ex. : une alliance de circonstance à la lecture d'un Document de référence masquée par la compliance d'un code de gouvernance), être solidaire du système et de ces acteurs,
- Des approximations historiques qui empêchent de maitriser le contexte de tel événement et d'analyser les réponses en conséquence, mais aussi qui donnent des indications sur la façon dont la personne construit sa réalité, ou évite la question.

Le plus délicat techniquement va consister lors de nos entretiens, généralement longs afin que la personne puisse se sentir suffisament en confiance, à poser graduellement les questions avec une très forte empathie non-intrusive de manière à tendre vers l'ouverture de la personne, notamment sur des sujets perçus comme confidentiels (certains passages « en off » ayant dû être supprimés)[54].
De plus, le simple fait d'être interrogé dans le cadre d'un travail de recherche prédispose « positivement » les réponses qu'il faudra relativiser, quitte à insister quand la personne est « redescendue dans le monde réel ».
Dernier point, la considération du chercheur dans le regard de la personne interrogée peut induire parfois un message – éventuellement politique - qu'il faudra mettre à distance (« écrivez cela », « si vous ne dites pas ça, on arrête là », soupçons de « gauchisme » à l'égard du chercheur notée dans l'erreur fondamentale d'attribution en Annexe H). Parmi les personnes interrogées, nous avons rencontré des « egos significatifs » qu'il faut « gérer », ce qui fut fait (tenir la position en étant toisé d'entrée de jeu, nommé le cadre convenu au départ et le tenir).

Comme nous venons de le constater, l'enjeu et la dimension discriminante de chacun des quatre pôles nécessitent de dépasser la simple lecture a priori de l'entretien pour la replacer dans son contexte d'observation (qui joue quoi ?), dans le mode particulier de la prise de notes (confidentialité), avec un mode opératoire spécifique d'entretien (durée, empathie), avec certaines précautions d'usage que nous venons d'énumérer (non-exhaustives et au cas par cas pour chaque catégorie). C'est ainsi que nous serons en mesure de rapprocher les réponses par catégorie afin d'obtenir in fine, et c'est la plus-value de notre travail, une matrice de membres en correspondance avec notamment le niveau de maturité des entreprises (cf. Figure 17).

[54] C'est ainsi qu'un feedback fut donné sur la qualité de l'entretien qui a permis à l'interviewé de dire des choses qu'il n'avait jamais exprimées (récit de vie, avant distanciation à la clé).

c) Une logique d'investigation qualitative : données primaires et secondaires

Les conditions préfigurant l'exercice de la gouvernance ont été prises en compte pour chacune des catégories en contexte : nous avons examiné la composition des Conseils (parfois membre par membre), éventuellement pris en compte les Boards Exécutifs afin d'évaluer le degré de liberté actionnariale de nos protagonistes et en tirer les éventuels enseignements. Nous nous sommes livrés à un travail d'investigation avant chaque entretien (cela étant moins facile pour les ETI et les start-ups), en consultant les Documents de référence, les sites internet et la presse économique au besoin.

Une grande minutie s'est exercée à l'endroit des contextes de gouvernance des PC-P(DG). Les expressions des missions du Conseil sont explicitées directement, parfois déduites au regard des réponses données. Pour les autres membres (Fonds privés, SC, AS), nous avons pu récupérer les données par internet en direct et parfois par voix de presse. Dans le cas des représentants des Fonds publics, nous avons cherché leurs liens avec les tutelles ministérielles de l'Etat, mais aussi les spécifités des Fonds.

Les observations issues du Conseil qui nous ont paru opérantes pour comprendre le fonctionnement du Conseil ont ensuite été incorporées dans les questions quand cela a été possible (par exemple la belligerance d'une gouvernance, les valeurs de plusieurs entreprises). L'histoire de la gouvernance d'une entreprise a dû être « pistée » pour comprendre son évolution (données partielles du Dirigeant et de son mentor). A chaque fois nous avons exploré dans les documents de référence la composition, la qualité des personnes (qui représentait l'Etat, un Fonds, etc.), le poids des droits de votes, éventuellement sur plusieurs années pour étudier leur implantation dans le Conseil. Tout n'a pas pu être pris en compte certes mais les indications ont valeurs d'exemple. Pour les CFO/DAF, nous avons demandé quand cela se justifiait, la composition du Conseil. Dès que cela a été significatif au niveau des rapports de pouvoirs actionnariaux, nous l'avons mentionné dans les analyses. Toutefois, nous n'avons pas cherché à faire figurer (pour des raisons de place essentiellement au regard du nombre d'interviews) les Documents de référence mais un bref résumé, l'analyse précise et idiosynchrasique de chaque entreprise cible n'étant pas le but premier de la recherche.

IV.2. EMPIRIE

Cette partie traite d'abord par catégorie de l'expression identitaire des membres en contexte (réponse à la sous-Q2), ensuite cette matière sera mise en perspective à travers notre question de recherche (le construit social des membres en lien avec l'efficacité cognitive du Conseil) inscrite à l'origine dans la Figure 5.

Comme nous l'avons précisé dans la Figure 18, notre socle de départ se construit en faisant un focus sur la catégorie des PC-P(DG). C'est pourquoi nous procéderons d'abord à une analyse in extenso pour chacun des membres de cette catégorie en mobilisant notre grille quadripolaire, de la même manière que nous le ferons pour les catégories suivantes.

IV.2.1. LA DETERMINATION DE LA CATEGORIE DES PC-P(DG)

Nous concentrons notre recherche sur cette première catégorie (PC-PDG), centrée sur le Conseil, en général un des principaux lieux d'expression du collectif de gouvernance, car elle détermine le socle de l'exercice collectif de la gouvernance. Son étude circonscrit les enjeux globaux de la GE à travers le prisme de l'expression de leurs rôles respectifs et de la construction de leur mandat social.

Plus précisément, l'étude de cette catégorie concerne les Présidents de Conseil de grosses et de petites entreprises ainsi que les Conseils à structure soit moniste, soit duale. Par Présidents de grosses entreprises, nous entendons des grandes entreprises matures (généralement du SBF120), avec un contexte de gouvernance qui diffère des plus petites ou plus jeunes au sens où elles revêtent un historique relativement long, avec un actionnariat généralement plus ouvert. Cependant, si les contraintes stratégiques s'appliquent à toutes les entreprises, les aspects de contrôle sont généralement plus renforcés, ne serait-ce que par le cadre juridique. La structure de gouvernance est généralement, mais pas uniquement, dédiée à cette frange d'entreprises, plus sophistiquée avec des ramifications en Comités spécialisés.

En ce qui concerne la structure de gouvernance, nous tendrons à dépasser la « simple » compréhension entre les modes monistes et duales – comme l'arbre qui cache la forêt - en nourissant notre recherche des résultats issus du quadripole (grille quadripolaire).

Pour mémoire, les quatre axes de notre analyse (conservation du code couleur) qui répondent à la caractérisation des identités (sous-Q2), reposent sur : le projet du Conseil, la dynamique du Conseil, la construction des rôles et l'efficacité personnelle.

Cette grille, qui n'a pas vocation à valider la teneur cognitive du Conseil, sera mise ensuite en perspective, et seulement après, avec cette dernière.

Comme nous l'avons déjà évoqué, il convient par catégorie spécifique, et a fortiori celle de PC-P(DG) qui modèle la vie du Conseil, de préciser le contexte d'expression de ces quatre pôles. En effet, le fait d'être à l'origine des décisions des Boards, de les impulser, d'être dans un rôle de management d'équipe avec une vision objectivée, repose la question posée par Maisonneuve (2014) à travers le « pourquoi du collectif » (le sens de l'action collective, adapté au Conseil : pourquoi siéger en tant que personne, le collectif au service de qui, comment fonctionner ?) et le comment de l'interaction du construit social de la catégorie avec ce collectif. Cette question reste le plus souvent implicite car elle pose en filigrane celle du domaine réservé du Président. Le fait d'en parler ouvre le débat du pouvoir dans sa répartition. Cela nous amènera à préciser la manière avec laquelle se constitue la Partie Mandante (PM) dans l'esprit du Président du Conseil. En effet, elle n'est pas l'Assemblée Générale (AG) qui est l'organe juridiquement visible entérinant les décisions, mais pourra être, par induction vers l'AG, le Conseil de famille, les actionnaires les plus importants, telle ou telle partie prenante, etc.

C'est le premier pôle de notre grille qui est a priori d'abord sollicité pour cette catégorie de population : le Projet du Conseil, qui n'est peut-être pas nécessairement formalisé. Il induit de la part du PC une « attente de rôle » pour les membres non-exécutifs et exécutifs, et vice versa. Pour être précis dans la définition de nos quatre pôles, ces attendus ne concernent pas la régulation avec la PM et les Parties prenantes (PP) telle que considérée pratiquement dans les 3ème et 4ème pôles (Attentes de rôles et Efficacité personnelle), mais la figuration de ce qu'est/devrait être le Conseil et l'organisation du Conseil qui en découle. Elle a donc par suite une influence sur la dynamique du Conseil développée dans le pôle 2.

Une fois le recensement et l'expression des PC traités, suivant chaque PC, nous tendrons à ventiler toutes ces réponses suivant chacun des pôles de façon à obtenir une approche consolidée par type de population de la catégorie.

Nous initions l'étude de cette catégorie par les entretiens avec un Président de Conseil d'entreprise mature à structure duale parce qu'ils nous permettent très rapidement de poser les enjeux de gouvernance en précisant le rôle du PC, et non du (P)DG dans sa partie Exécutive. Cependant, nous déroulons notre analyse en alternant le pedigree des personnes ciblées de façon à pouvoir aussi construire notre pensée par contraste (entre PC et PDG).

Nos panelistes ont la particularité d'être, pour certains, encore en exercice mais en fin de mandat ou sur un autre mandat, ce qui leur permet une prise de distance par rapport à leurs pratiques, avec en plus un vécu de « passation de relai ». Leurs réponses permettent de préciser les orientations des quatre pôles et, par conséquent, d'en affiner leur définition.

La logique de sélection des panelistes est la suivante (pour reprendre la logique de progression de Wirtz, 2005) : les Grandes Entreprises ou « GE » (généralement du SBF120), les ETI et les Startuppeurs.

Afin d'avoir une vision globale de nos entretiens pour cette catégorie, nous proposons le tableau suivant. La colonne « Thématiques rencontrées » que nous renseignons a été remplie après l'exploitation des entretiens.

Tableau 15 : Qualités/Thématiques et processus rencontrés par paneliste

Qualités	Entreprise	Code	Thématiques et processus rencontrés
Président du Conseil de surveillance Président du Comité d'Audit Administrateur de sociétés cotées Ancien DAF Ancien banquier (US) HEC	Grande entreprise (GE) Industrielle	**PCS1**	Parcours de vie Evolution structurelle du Conseil Succession familiale Mécanisme concret de régulation du Conseil La prise de mandat du patron familial Le binomiat par les rôles La primauté de la relation aux Investisseurs Institutionnels/II (roadshow)
Vice-Président du Conseil d'Administration Ancien PC de Surveillance et ancien PDG Administrateur de sociétés cotées Ancien PDG d'ETI Ancien Partner Big Five HEC	Grande entreprise (GE) Industrielle	**VPCA2**	Manipuler la gouvernance pour diriger avec efficacité (composition du Board, succession managériale) Vision managériale : son rôle est de manager l'entreprise qui reste son point central Binomiat managérial Compliance de connivence, gouvernance par processus, « expéditive » Enraciné La primauté de la relation aux II (roadshow)
Ancien PDG Administrateur de sociétés cotées en France et à l'international Ancien avocat d'affaires HEC	Grande entreprise (GE) Industrielle	**PDG3**	Dualiste anglo-saxon dans une entreprise française Vision d'entreprise financière : stratégie non lisible (acquisitions), en mouvement continu (stratégie, si possible jusqu'au Conseil) Démission aidée : la question du deuil Binomiat financier La primauté de la relation aux II (roadshow)
Administrateur Ancien PC-PDG-DG Administrateur de sociétés cotées Président Comité d'éthique du MEDEF Ancien du BCG X-Ponts	Grande entreprise (GE) Industrielle	**PDG4**	Conception moniste paternaliste en préservation de l'entreprise Management autocentré en séduction Conseil à l'affectif, statique Succession de réseau, affichage médiatique Homme de réseau, providentiel et enraciné La primauté de la relation aux II (roadshow)

Président d'association Ancien DG d'Institution financière publique Administrateur de sociétés Ancien DG puis VP de Banque de plein exercice Ancien Directeur du Trésor IEP-ENA	Grande entreprise (GE)/Banque Fonds public Association	**PDT5**	Vision procédurale de gouvernance (modèle scandinave duale), actionnariale et démocratique, critique des gouvernances familiales à la française Une connaissance significative de la mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise Au service d'une gouvernance collégiale et collective autour d'un chef d'orchestre Passeur, pour sortir des sentiers battus et du seul canon Afep-Medef de gouvernance
Co-fondateur Co-Dirigeant EMLyon	Start-up Internet-Food	**Co-PDG6**	Pré-gouvernance entre fondateurs exécutifs (Triumvirat), basée par apport de compétences et partage assuré de valeurs, sur un mode collaboratif avec des rôles clairement répartis et du plaisir Gouvernance évolutive établie par ouverture du capital, Fonds en aide au développement (pas en demande, en accélérateur), jusqu'à un Comité stratégique (synergie/partenaire) Expression d'un libre-arbitre multicritères basé sur la création entrepreneuriale
Co-fondatrice Co-Dirigeante EMLyon	Start-up Internet-Edu	**Co-PDG7**	Perception de la gouvernance sous l'angle du seul pacte à travers l'expression d'intérêts contradictoires : projet chaotique (partage de la confiance ⇒ sélectivité de la coopération) L'entreprise progresse après une définition en lutte des rôles avec l'investisseur La robustesse du noyau des co-fondatrices (Triumvirat), question de la complémentarité de profils Progressivité de la montée en investissement par cercles
Co-fondateur Co-Dirigeant Créateur d'entreprise EMLyon	ETI (start-up) Internet-Food	**Co-PDG8**	Premier cercle en trinôme (2 frères + 1) de fondateurs avec valeurs en partage, compétences et profils complémentaires, rôles partagés Utilisation du Conseil pour constituer un pôle expert/business model, et des Fonds (pas en demande) en structurant-accélérateurs Progressivité de la montée en investissement par cercles
Administrateur d'investisseurs Ancien CEO et actionnaire minoritaire Administrateur judiciaire Ancien DG de BU HEC	ETI Industrie	**PDG9**	Positionnement du Fonds par rapport à l'entreprise : mino/majoritaire (20-51-80%), niveau d'intervention au Board, apports en compétences, de réseaux et de capitaux Le savoir-transmettre l'expertise technique II, savoir gérer la transition du Board et l'enjeu humain pour l'entreprise Savoir poser les questions à VA, pertinentes, car expérimenté (gradation professionnelle) Point de bascule à 10 M€/100 personnes La primauté de la relation aux II (roadshow)
Ancien Président du Directoire Administrateur association, ETI familiales et de PME HEC	ETI Food	**PDG10**	Rendre fonctionnel un Board (très) familial à travers une introduction en bourse (redressement d'entreprise après événements chaotiques) Des risques significatifs du fait de l'ouverture au Fonds Une ingénierie organisationnelle du Board dans le sens du Projet du Conseil (hors compliance) La primauté de la relation aux II (roadshow)

IV.2.1.1. Analyse polaire globalisée

Cette partie n'est rendue possible sans la première phase du traitement, individuel, des données issues des entretiens directs de la catégorie des PC-P(DG). Si ces entretiens directs et confidentiels sont consultables sur demande, le lecteur pourra en revanche prendre connaissance de l'analyse polaire individualisée dans l'Annexe 1 (« Traitement analytique, Analyse polaire individualisée »). C'est à partir de celle-ci que nous avons pu construire la partie globalisée suivante.

Nous allons montrer la manière avec laquelle la catégorie PC-PDG se caractérise identitairement, évolue dans le temps, comment elle se segmente, entre PC et P(DG), et la manière avec laquelle les segments obtenus se définissent et peuvent se distinguer.

1) La représentation du Conseil par le membre et le projet du Conseil

a) La jeune entreprise : le noyau d'origine qui configure l'entreprise (Co-PDG6, Co-PDG7 et Co-PDG8)

De façon récurrente, la fondation des entreprises de notre panel s'est faite à plusieurs (2 ou 3 co-fondateurs), avec une préférence pour la forme juridique en SAS[55], le Board des jeunes pousses étant à orientation masculine ou féminine. Une particularité de la forme juridique choisie[56] réside dans le fait qu'elle n'a pas obligation d'avoir un Conseil. Cette forme offre la possibilité de dissocier le capital (forme souple favorisant la variabilité du montant suivant les entrées/sorties des actionnaires) du pouvoir (un Président, personne morale ou physique), c'est-à-dire entre les actionnaires et celui/celle qui exerce la présidence (en l'occurrence suivant la volonté de collégialité, au sens de Lazega, des patrons exécutifs de l'entreprise de Co-PDG6).

Le collectif des 3 associées dont fait partie Co-PDG7 a opté pour une structure en SAS avec un Comité stratégique (de décision pour la direction) par rapport auquel les investisseurs sont consultés. Le marché se développe à l'international (application pédagogique mobile), une des fondatrices étant située en Grande Bretagne. La SAS fait appel aux services d'un Expert-comptable qui semble participer aux débats. Selon l'interviewée, un Conseil d'administration « sert à donner des parts potentielles à une société », ce qui est très restrictif dans le sens

[55] Société par Actions Simplifiée, environ 40 % des sociétés créées en 2014, 70 % des ETI.

[56] Cf. l'ouvrage de l'IFA « Gouvernance des SAS, facteur de compétitivité des ETI », novembre 2016, qui mentionne la création d'un Advisory Board (en mode conseil consultatif) de 4 ou 5 membres qui seront rémunérés en rapport à leurs compétences. Deux fois par an il challenge, aide à prendre les « bonnes décisions ».

des compétences et des profils, voire des apports immatériels (l'argent n'étant pas toujours le premier attendu qui motive la création d'entreprise).

Nous rattacherons en partie le premier échec de la levée de fonds à la question des valeurs partagées par les fondatrices en opposition avec la logique du Fonds. En effet, l'échec a été aussi causé par la perception d'un déséquilibre des clauses voulues par l'apporteur de fonds (clauses spéciales de liquidation préférentielle, priorité de prises de participation en cas de nouveau tour de table), sachant que si les perspectives du business plan étaient dépassées, l'entreprise n'avait plus besoin du Fonds. Interrogeant le bien fondé éthique de son rôle (« les Fonds se blindent »), cela a produit l'arrêt des tractations. Avec le recul, Co-PDG7 envisage un pacte d'actionnaires comme « un pacte de confiance ».

Plus généralement, l'avis de Co-PDG7 sur les Fonds d'investissement est assez négatif : « ils cherchent la sécurisation de l'argent de leurs propres clients », « la liquidation préférentielle est antinomique avec le capital-risque »), alors que le Business Angel « qui met son propre fric » bénéficie d'une image plus positive. Au-delà des jeux d'acteurs, cela n'empêche pas chaque acteur d'être compétent : mais il faut plus que cela pour le Dirigeant fondateur. On revient à la construction de la confiance entre les personnes, cette confiance étant dans ce cas accordée sur le niveau de partage du risque et au-delà des valeurs. Alors que le stade de la création est dépassé, l'idée de Conseil/gouvernance semble rester assez évanescente dans l'esprit de Co-PDG7. Elle est plus rattachée à l'obligation réglementaire, qui se restructure au moment de l'ouverture du capital. En effet, au départ elle se structure autour du noyau des fondateurs pour ensuite se diriger vers une ouverture. Suivant les personnes rencontrées, certaines délimiteront au sein de leur gouvernance des cercles de légitimité, d'autres un lieu d'échanges cognitif productif. Une remarque s'impose pour toutes et tous : c'est la coopération solidaire qui s'instaure entre les différents fondateurs.

A contrario, d'après Co-PDG6, la raison d'être du Conseil, réduit à un Comité stratégique, est comprise comme une aide au développement stratégique. Suivant leurs particularités, les membres peuvent y avoir des intérêts opérationnels, financiers et stratégiques. Ramené à son Comité stratégique, le Board est composé des quatre Dirigeants opérationnels et des investisseurs. Cette vision a évolué depuis la fondation, où le rôle d'un Advisory Board[57] (s'il existait) était plus informel, comme il en résulte parfois dans les incubateurs lors des réunions d'échanges entre startuppeurs, ou comme BPI France le propose aux PME désireuses de grandir (selon FIPu12, à venir, de la catégorie des représentants de

[57] On peut s'attendre dans les années à venir (pas demain) en France à observer une mutation significative de l'exercice de la gouvernance des ETI/PME du fait de l'inoculation de cette culture du Conseil dès le plus jeune âge auprès des startuppeurs.

Fonds). La spécificité de cette entreprise du web réside pour ses membres (dont Co-PDG6) dans son côté collectif (des co-fondateurs, des co-dirigeants), voire collaboratif, et non-centré sur une seule personne. A l'image de leur offre festive, le projet collectif revêt une dimension innovante et sociale.

Le Conseil informel (SAS), si on peut l'appeler ainsi, possède, à ce niveau, une fonction « fonctionnelle » qui traduit le niveau d'investissement des membres qui lui-même est le reflet des besoins compétenciels en développement de l'entreprise. Il est le résultat d'une entente originelle entre ses membres, prolongement du collectif des proches de départ (que l'on retrouve chez Co-PDG7 et Co-PDG8). Pour Co-PDG6, la différenciation des rôles entre Exécutif et investisseurs passe par la mise en œuvre d'un Comité stratégique (à l'arrivée d'un partenaire-investisseur capitalistiquement significatif). Dans ce cas, cette formalisation/maturation intervient trois ans après la fondation (durée sensiblement similaire à celle des deux autres panelistes de startuppeurs). Cette mutation s'est faite sans heurt, la demande émanant du partenaire-investisseur qui possède une expertise complémentaire, avec une synergie commerciale et un bon feeling entre les personnes (communauté de pensée, de culture business, pour reprendre Wirtz). En perspective du stade de développement de sa start-up (SAS), moins lancée sur le marché que celle de Co-PDG6, Co-PDG7 semble avoir une perception embryonnaire (les premiers stades de développement) de la gouvernance, au sens d'un potentiel valorisable comme une plateforme de progrès. L'ouverture du capital, qui s'est initialement soldée par un échec, est formulée comme une confrontation sur la valorisation de l'entreprise et des conséquences pour chaque partie (notamment sur les risques financiers). Cette difficulté à envisager une ouverture avec un Fonds d'investissement – qui s'exprime souvent par une défiance - se retrouve pour pratiquement tous les dirigeants interrogés, quel que soit l'âge de l'entreprise (dont d'origine familiale où l'esprit d'indépendance est très fort, si on prend par exemple l'entreprise de PCS1). A l'exemple de l'entreprise de Co-PDG6, le partenariat stratégique est une deuxième voie qui pourrait être envisagée lors de la création de l'entreprise, au moment du positionnement stratégique.

b) L'ouverture de l'ETI : s'entourer et financer le développement (Co-PDG8, PDG9 et PDG10)

Nos panelistes sont issus d'une part, d'une start-up (marché du food) se transformant en ETI, et d'ETIs (industrie et agroalimentaire). Deux cas de figure se présentent : le fondateur ouvrant son Board/capital (Co-PDG8, start-up devenant ETI) et le CEO nommé ouvrant le Board/capital (PDG9 et PDG10, ETI). La taille « intermédiaire » des entreprises nécessite d'être relativement proche du terrain

et en proximité avec les actionnaires de référence. Cela, par conséquent, augmente la tension Exécutive, au sens « être en prise directe quotidienne avec le terrain ».
A partir d'un certain niveau d'activité selon PDG9 (« à 10 M€ / 100 personnes »), puisant dans son expérience de représentant de Fonds, la structure gouvernance de l'ETI bascule pour ouvrir son Board. La préoccupation des dirigeants reste certes leur indépendance d'entrepreneur (jusqu'au bout, dans l'un des exemples donnés par PDG8), mais ils ont davantage conscience de la valeur ajoutée d'un Conseil multicompétences et multiprofils, tant en personnalités que d'accès à des réseaux (vision gouvernance de nature cognitive).
La vision du Conseil ainsi donnée par Co-PDG8 est efficace, orienté essentiellement vers la stratégie (pas d'enjeu capitalistique perçu à l'origine puisqu'il contrôle l'entreprise). Sa SAS possède un Conseil de Surveillance qui est consultatif par rapport à la stratégie. Au-delà du collectif à travers la confiance, la valeur « envie de grandir » est une composante qui fait nécessairement monter les attentes vis-à-vis du Conseil. De même, PDG9 décrit une vision fonctionnelle et pragmatique du Conseil au service de l'entreprise, PME et ETI.
Avec le recul, PDG10 estime que la justification de l'action du Conseil dans la gouvernance d'entreprise est utilitariste, la question étant de savoir s'il a construit quelque chose qui restera (au-delà des ODJ et de la gestion quotidienne) au sens suivant : « quel est le projet du Conseil ?». Cette réflexion (collectée après la définition du quadripole) conforte la définition de notre premier Pôle. Cependant, il n'est pas clair qu'un Dirigeant se pose la question du Projet du Conseil et de ses missions.
PDG10 est arrivé dans l'entreprise lors de son introduction en Bourse, occasionnant l'ouverture du Conseil qui perdait ainsi sa fonction « décorative ». Comme souvent dans les entreprises familiales, il n'y avait pas de séparation nette en le Conseil de Surveillance et le Directoire. Pour cette introduction, un Fonds d'investissement était pressenti mais le fondateur (« autocratique ») s'est ravisé, la famille devant à ses yeux garder le contrôle. Dans cette gouvernance familiale, de grande défiance par rapport à l'extérieur, le chef comptable était un personnage clé. Quatre « indépendants » ont pu intégrer le Conseil : trois indépendants stricto sensu et un censeur (qui ne votait pas mais qui était très écouté) pour des raisons de majorité de vote, le fondateur ne voulant à aucun prix perdre la majorité au Conseil (même s'il contrôlait l'AG). On peut penser que PDG10 s'est appuyé sur ce Conseil, et l'a rendu opérationnel afin de desserrer l'étau produit par un actionnaire très présent. Ce passage de l'ouverture est un marqueur et le Conseil devient un organe de gouvernance, reconnu comme tel. Pour les entreprises familiales, il aide à dissocier les deux instances (Conseil versus Directoire). D'une manière générale, c'est un lieu

de nécessité dans la perspective stratégique de l'entreprise. En plus de l'augmentation de la densité du Board, le basculement passe aussi par un contrôle orienté vers l'investisseur, qui va aller crescendo au fur et à mesure de l'élargissement et de l'éclatement du capital. La différence patente avec les Grandes entreprises va résider dans le fait que les investisseurs et les actionnaires de référence seront dans le Board des ETI et de façon plus diluée dans celui de la maison-mère des Grandes entreprises (sachant que le 1/3 d'entre-elles, d'origine familiale en France, contrôleront l'entreprise via l'AG ou/et le Board).

A la différence des jeunes entreprises (start-up), qui ont tout autant besoin de compétences, de réseaux, que de financement, l'objectif attendu de l'ouverture du capital concerne le besoin en financement supplémentaire des projets de développement des MidCaps. Cela augmente les capacités de financement, d'autant plus que l'investisseur aura du renom (ex. : BPI France), et produit un rééquilibrage pour se projeter dans le futur (transmission d'entreprise). Pour les ETI, selon PDG9, l'arrivée des nouveaux administrateurs remodèle l'organisation du Conseil et la répartition des tâches, selon la taille de l'entreprise et le poids des administrateurs (votes, compétences…). Ensuite, tant pour la mise en œuvre stratégique que pour le contrôle de l'activité, le niveau d'investissement va déterminer son rôle vis-à-vis de l'Exécutif. La problématique du pouvoir se résume à trois niveaux : 20 % (minoritaire : de spleeping partner à minorité de blocage), 51 % (le dirigeant reste ou non) et 80 % (le pouvoir à l'investisseur). La logique financière s'imposant, celle-ci redistribue, en conséquence du pourcentage des parts de capital, les rapports de force au sein de l'entreprise et des organes de gouvernance associés.

c) La grande entreprise : le dosage entre soi et l'intérêt de l'entreprise (PCS1, VPCA2, PDG3, PDG4 et PDT5)

Nous sommes en présence de Dirigeants de grandes entreprises qui pour certains ont pu prendre du recul par rapport à leurs pratiques, alors que les Dirigeants d'ETI semblent davantage sollicités dans la gestion quotidienne (leurs alter-ego de grandes entreprises étant plus isolés du terrain des opérations du fait de multiples strates managériales selon Ashforth et Johnson, 2001). L'intérêt de cette catégorie réside également dans le fait qu'au regard de leur parcours professionnel, ils sont en retrait de leur mandat (ex. : succession) et ont pu théoriser leur gouvernance. Cependant, nous gardons à l'esprit le danger de l'effet *gulliver* et préserverons la logique déployée qui part de la représentation du Conseil pour chacun et en induit un fonctionnement spécifique.

A la différence des créateurs d'entreprise, les Dirigeants interrogés arrivent dans l'entreprise et doivent s'adapter à leur gouvernance. A la différence également des

Dirigeants d'ETI renouvelés qui ont moins la main sur la constitution du Conseil (l'influence des familles, majoritaires en France, étant plus prégnante et laissant moins de latitude), les éléments de contexte peuvent être plus complexes parce qu'ils doivent s'adapter au Conseil et le faire évoluer. Ils sont à la manœuvre, avec à la clé une dimension politique pour mener ne serait-ce que des arbitrages. Cette évolution du Conseil, qui dogmatiquement est censée préserver un fonctionnement qui *élève* l'Exécutif, touche en partie la stabilisation de leur rôle pour gérer le Conseil/l'entreprise à leur manière, le dosage des équilibres de pouvoir, ou l'orientation stratégique de l'entreprise considérée dans la constitution du Conseil. Il apparaît que les Dirigeants « renouvelés » d'ETI sont plus sous le contrôle de l'actionnaire (moins atomisé et physiquement plus proche) que les ceux des Grandes Entreprises (actionnariat éclaté) qui eux, ont plus de latitude.

PCS1 a construit sa vision du Conseil sur une base néo-classique dans l'opportunité d'un changement de régime, de monarchique (fin de lignée) à démocratique (réduit au Conseil). L'esprit de la forme duale s'exprime pour le pan actionnarial à travers le contrôle de l'activité du gérant et, pour le pan Exécutif, à travers la capacité à le conseiller. Sa vision contient un mix de logique financière (respect des droits de l'actionnaire), industrielle (leader sur son marché) et territoriale (le siège de l'entreprise, les valeurs du territoire). Provenant de la finance US, la position de PCS1 est un rempart au marché tout en jouant le jeu actionnarial, dans une perspective industrielle (cycle long des produits). Dans cette configuration, PCS1 ne projette pas de participation des salariés à la vie du Conseil du fait de sa perception court-termiste des syndicats (influencée par un PSE[58] en cours). De même, en se défiant des investisseurs financiers pour leur court-termisme, il s'oppose à la présence des Fonds au Conseil. PCS1 distingue la gouvernance de son entreprise, duale, de celle des sociétés du CAC 40 qui sont dirigées par des PDG. Les parties étant face à face, la forme duale évite que le CEO partant en retraite, conserve derechef le titre de PC (prolongeant son enracinement) et participe à l'élection du DG. C'est un fonctionnement démocratique, qui se répercute dans l'entreprise, en contrepoids car la gestion est différente de la réalisation des contrôles en stratégie et en gestion. Le rapport de force est moins équilibré dans la structure moniste où le Président préside, dirige et est entouré de plusieurs soutiens (SC et DAF). La présence de membres du Comité Exécutif au Conseil de surveillance, désormais CS, est négative car ils ont tendance à se ranger invariablement du côté du PDG. Contrairement au passé où le gérant présidait le CS de l'entreprise en fonctionnement monarchique, une démocratie de gouvernance permet aux

[58] PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi

actionnaires d'élire à la fois les membres du CS pour le contrôle et le gérant. Cette pensée est certes juste en bonne compliance vis-à-vis des actionnaires mais est sensiblement différente dans les entreprises de structure familiale telle que celle de PCS1. En parallèle, la composition du Conseil doit rester à la main du Conseil (historiquement en contre de l'ancienne structure monarchique), ainsi que ses compétences, dans le respect du lien à l'actionnaire (dans l'idée que PCS1 se fait du marché, l'AG étant moins au fait que le CS). Conséquence de sa vision du CS, la sortie orchestrée de PCS1 souligne la prééminence de la gestion de la succession à la tête de l'entreprise par rapport à sa personne, qu'il fait passer au second plan.

Ainsi PCS1 a vécu plusieurs âges de la gouvernance dans son entreprise qui ont induit différents modes de fonctionnement : en tant que DAF sous monarchie familiale CEO et PC (avec un Conseil comme chambre d'enregistrement), en tant que PC en monarchie familiale (CEO seul) et éclairée (renouvellement et entrée d'Administrateurs extérieurs), et PC en démocratie (le CEO/gérant soumis au contrôle du CS lui-même élu par les actionnaires).

Il insiste sur la relation de transparence entre le Conseil et le CEO/Président du Directoire. Un autre aspect de la relation est que le CEO libère le contrôle de ce qu'il montre au Conseil, c'est-à-dire qu'il réduit l'asymétrie d'informations pour justifier ses choix. Sinon, le Conseil est enfermé dans un cadre et ne peut pas tenir son rôle (ex. : donner du feedback). Le Président du Directoire prend les devants, expose les problèmes avant qu'ils ne surviennent.

« Démocratiquement » aux commandes de son CS, PCS1 est minutieux pour la constitution du Conseil, en équilibrant les profils financiers et industriels, en accord avec les valeurs de l'entreprise, et pour la compliance (ex. : la présence des femmes au CS), conséquence du mariage entre sa perception de la stratégie de l'entreprise et du matchage interpersonnel et interprofil (lui et les membres du Conseil devant être unanimes). Cette attention est présente au moment de sa succession en mai 2013 ; son successeur partageant les valeurs de l'entreprise (« le respect des personnes, l'innovation et le client », qu'il rapproche de celles de la région d'implantation de l'entreprise) avec des compétences professionnelles complémentaires et la connaissance de la culture métier, produits (il y a travaillé en usine lors de son intégration, après avoir été Responsable Europe d'une banque US). Ainsi, selon PCS1, le socle des valeurs structure le CS, les compétences professionnelles venant ensuite.

A travers différents Conseils où il a siégé, PCS1 a établi, aidé d'un chercheur, que les problématiques long-termistes concernent à peine 1/3 du temps passé. 90 % du temps est lié à des problématiques d'actionnaires et les 10 % restants aux autres parties prenantes de l'entreprise. Le temps passé sur des problématiques de

stratégie, de gestion d'entreprise, de contrôle, de gestion des risques, de procédés, prend 90 % du temps, les 10 % restants concernant la rémunération des dirigeants, la gestion des hommes, le bien-être dans l'entreprise, l'éthique. Alors que « 90 % de la valeur d'une entreprise sont ses ressources humaines ». Selon PCS1, il faut reconsidérer l'activité des Conseils sous l'angle de l'investissement long terme. Sa conviction est de rapprocher les travaux du Comité Exécutif avec ceux du CS afin d'évaluer leurs correspondances. Etudier les comportements du CS, des exécutifs, et leur évolution, serait très éclairant : il faut analyser les ODJ pour faire des correctifs. Ainsi du timing découlera les faits, en sachant rester modeste, l'analyse des causes venant ensuite et les préconisations enfin.

VPCA2 est conscient que la performance du Conseil, qui influe sur la performance globale de l'entreprise, est dépendante de la volonté du PC. Il lui reconnaît les fonctions de contrôle et d'impulsion. Il le perçoit comme « un outil » de protection à long terme des équipes dirigeantes contre la logique court-termiste des marchés financiers (il n'y a pas de fonds d'investissements (II) à son Conseil, ni de banquier). En parlant de « contre-sens », on peut supposer qu'il le perçoit comme un paradoxe puisque, dans sa représentation, les Indépendants sont les gardes fous du marché, sa PM. Leur surreprésentation garantit (en asymétrie d'information) l'indépendance de VPCA2, d'autant plus qu'il y a peu de réunions de Conseil. Sa représentation du Conseil est de protéger l'Exécutif de l'extérieur (« en mode window dressing »), du marché en somme, et de l'entreprise pour laisser les mains libres au boss. Notre compréhension de sa tactique est d'orienter à cet effet les flux d'informations de l'entreprise vers le Conseil. D'où l'importance selon lui de savoir s'entourer en tant que pack leader (lui se définissant comme un « superDRH »). Il lui faut des personnes fiables et dédiées au collectif, avec des compétences variées. Sa gestion de la gouvernance du Conseil apparaît instrumentale (passage de CS en CA pour sa succession en réponse à sa gestion de la séparation des rôles de CEO à PC), allant jusqu'à placer ses hommes dans les Comités spécialisés, et « son poulain » à sa place, le tout en solidifiant le mandat autour du rôle du CEO. La question n'est donc plus la raison d'être du Conseil mais la raison d'être du CEO, sans chercher à circonvenir le Conseil mais pour pouvoir diriger.
Les changements relatifs de la structure de gouvernance (passage de CA à CS puis de CS à CA) sont la traduction des deux aspects : le premier, en termes de réactivité de la gouvernance vis-à-vis de son environnement, et le second, pour résoudre la double problématique de leadership posée par VPCA2 lui-même et la répartition des rôles entre PC et CEO. Ainsi, « il n'y a pas de vocable en français : Président, CEO et Chairman. Quand il y a un PDG, ça indique qui est le patron ». Le positionnement de VPCA2 par rapport à la fonction présidentielle du CA, VP en

surplomb du PDG qu'il a formé/adoubé, reste très centré sur le binômiat mais orienté vers l'interne de l'entreprise. La problématique du chef s'impose à l'interviewé et par suite à l'entreprise. « L'avantage du système d'aujourd'hui c'est qu'il n'y a plus de confusion sur qui dirige. Il y a un lien plus naturel entre les membres du Comité Exécutif et les Administrateurs. Par exemple sur les 4 Comités [spécialisés du CA] le PDG n'y est pas. Il y a toujours un membre de l'Exécutif dedans, ils sont préparés [à ça] ». C'est pourquoi le Conseil peut être perçu comme étant infiltré par l'Exécutif. L'entreprise est gérée de fonction optimale suivant les préceptes classiques avec une composition du Conseil construite en correspondance, dans un souci de compliance.
Concernant le CS, VPCA2 est d'abord centré sur son fonctionnement. Dans ce contexte temporelle long, il interroge la réactivité du Conseil par rapport aux temps courts de l'Exécutif. Si être Chairman est très différent qu'être l'Exécutif, VPCA2 ne perçoit pas de séparation de pouvoir entre CS et CA. On comprend mieux, au regard du parcours du panéliste qui se réclame de la culture d'un des Big Five, qui défendait plutôt un modèle néoclassique de la GE, que le fonctionnement valorisant le collectif puisse être amoindri (cf. la culture RH peu exprimée de l'ancien Big Five). Ainsi, il définit le Conseil (CS ou CA) comme « le sien », mais avec l'accord du CEO, pour « cultiver une diversité », comme par exemple le féminiser, l'internationaliser, y introduire des compétences numériques et digitales (de BtoB à BtoC) pour que les enjeux de l'entreprise soient au sein au Conseil. Concernant le processus d'entrée au Conseil, il donne deux modalités : organisé en travaillant avec un consultant, avec la CDC (en déminage, la CDC étant actionnaire mais non présent au Conseil), le Président et l'Administrateur pressenti, ou spontanément avec des gens que vous connaissez : ils doivent être approuvés par les autres, « des poids lourds », avec un tour de table.
VPCA2 attend du Conseil qu'il soit réactif par rapport à la DG sauf quand il contrôle ou quand il impulse. Ainsi, le Conseil n'a pas vocation à « faire de la stratégie ». Selon lui, la transparence et le dialogue sont essentiels dans la relation. Il énumère les rôles des membres autour de la table dans le sens de l'utilité fonctionnelle : le SC pour le procès verbal (PV) de Conseil, le censeur vieux-sage qui ne vote pas et les indépendants autonomes qui s'expriment (VPCA2 n'utilise pas de vocable pro-actifs). En conséquence, dans ce contexte consultatif, le périmètre stratégique du Conseil parait être relativement faible.

La vision de PDG3, qui a subi de fortes pressions lors de son mandat de PDG, est résolument anglo-saxonne, dans le respect des règles et des comportements, c'est-à-dire dans une perspective duale de séparation des fonctions. Ainsi, le PC est un Administrateur comme un autre, « pas autre chose », et n'a pas vocation à être un

décisionnaire. Cette vision peut paraître paradoxale dans le contexte de la gouvernance pratiquée en France, caractérisée en contre par PDG3 et par comparaison par PDT5, souvent centrée sur son chef (avec un public en demande), et par rapport auquel il y a lieu pour le nouvel arrivant de s'adapter. Elle est cependant compréhensible si on vient d'une culture managériale et de gouvernance anglo-saxonne, PDG3 ayant exercé aux USA.

Celui-ci voit le Conseil comme « un organe de décision collectif » et oriente les deux fonctions du Conseil sur des aspects relationnels : son bon fonctionnement et sa relation avec le Management en concordance avec l'entreprise. Selon lui, le Conseil n'a pas vocation à avoir de relation avec le monde extérieur. Cet aspect traduit vraisemblablement les interférences auxquelles il a dû faire face durant son mandat, a priori au sein de son propre Conseil. Dans la gestion de la relation du Conseil avec ses PM, on peut raisonnablement se poser la question de la gestion stratégique du PDG, et par conséquent de la qualité du co-cadrage (dans les deux sens avec le Conseil, si on reprend le ressenti de PCS1, alors Indépendant dans le Conseil de PDG3) de son mandat lors sa prise de fonction. Cette mise à distance de la spécificité française de gouvernance peut trouver sa justification dans le fait de restaurer une image positive de soi au regard de sa propre histoire de PDG (nécessité de faire son deuil).

PDG3 valorise l'emploi des Comités de nomination pour baliser le processus de recrutement. Par des exemples, il montre une bonne connaissance des gouvernances scandinaves et anglo-saxonnes, plus « purement » actionnariales dans leurs prises de décision. A contrario, et peut-être parce que cela s'est produit dans son Conseil, « par rapport aux investisseurs, le Conseil n'a pas de rôle de représentation de l'entreprise, ce n'est pas dans le droit ».

PDG3 déclare que le Président doit adapter la composition du Conseil par rapport aux enjeux traversés par l'entreprise. Aussi il « doit être attentif au bon fonctionnement des individus qui composent le Conseil », quitte à les rassurer (ex. : attaque d'un fonds activiste). Il le décrit comme toujours disponible, légitime professionnellement, est en complémentarité avec la DG. On peut penser qu'il décrit sa relation en tant que DAF dans son binômiat avec le PDG d'alors (« mentor »).

PDG3 met en avant les qualités d'animateur du PC et un rôle de rapporteur du Conseil (desiderata et avis) dans sa relation avec l'Exécutif. Cette dernière position décrit une composante à la fois de préservation des demandes et avis du Conseil et un processus étanche/cloisonnant, de filtration de ce qui émane du Conseil, les échanges pouvant se pratiquer aussi en direct Conseil-CEO.

PDG4, dans sa perception démiurgique du rôle de PDG, semble avoir privilégié une gouvernance managériale avec enracinement (encore au Conseil après avoir « passé le relai »), avec défense de l'intérêt de l'entreprise (culture « coopérative »). Au moment de sa prise de fonction, PDG4 a consolidé, dans la continuité de la stratégie capitalistique de l'entreprise[59], la présence de S***, actionnaire majoritaire (5 Administrateurs sur 15), et fait entrer trois Indépendants. Au moment de l'entretien (15 ans plus tard), la composition du Conseil reflète l'influence de la culture salariale (toujours trois AS au Conseil) et du marché, la gestion capitalistique s'étant faite dans la quatrième année du règne de PDG4 dans un contexte difficile, avec la présence de membres d'un réseau Grande Ecole puissant (X) en toile de fond (dont il fait partie). Après analyse de la composition du Conseil, le bloc « des Indépendants » du Conseil (9-10 membres) comprend certains membres ayant des compétences stratégiques et financières mais aussi pouvant être en conflit d'intérêts. Dans son double rôle, mélange de PC et CEO, le PDG semble guider le Conseil, en fidélité à l'entreprise et dans la croyance au charisme, même si ce mode de management ne favorise pas la participation active du Conseil. La composante narcissique du PDG dans l'exercice de la gouvernance revêt aussi une influence. Le rôle du Conseil présente des possibilités de confusion fonctionnelle entre Conseil et Exécutif.

La prise de fonction comme PDG de PDG4 s'est passée dans la continuité de son prédécesseur (de la même Grande Ecole) après avoir été DG pendant 4 ans (puis 15 ans comme PDG et PCA). PDG4 déclarant que « certains administrateurs atteignant la limite d'âge, des très jeunes sont entrés au Conseil, jusqu'à l'arrivée des femmes dans le Conseil », on peut s'interroger, au-delà de la compliance, sur la gestion stratégique des compétences au sein du Conseil. Relativement à la sortie de S*** en 2000, PDG4 a réorienté l'actionnariat en allant sur le marché (le coût du capital était trop élevé), ce qui semble être son fait d'arme en ayant fait traverser sans encombre cette mauvaise passe à l'entreprise.

PDG4 qualifie le management et le personnel comme étant « la famille ». Sur ses critères de choix de l'équipe (du Conseil), il évoque les Indépendants, leurs formations d'origine et l'importance du travail en équipe. Il conçoit les Comités avec des membres ayant à tourner dans tous les Comités, ce qui peut concourir à l'émulation. Il définit l'indépendance de l'Administrateur comme ayant « la capacité de vivre en dehors du Conseil », ce qui n'exclut pas les conflits d'intérêt. Il cite en exemple une Administratrice indépendante du Conseil et connue, pour qui le rôle serait « d'aider une boite à mieux voir ». Au sein du Conseil de l'entreprise,

[59] Contrôle de 58% des droits de vote avec actionnaire majoritaire + le management et les salariés.

PDG4 déclare nécessaire que les gens communiquent entre eux. Il entretient la relation avec les actionnaires lors de roadshows (fonds d'investissements), sachant que l'entreprise est « une boite très compliquée, entre les produits, le marché, les salariés, internet ». PDG4 semble vouloir exposer en quoi ce qu'il a fait est, selon lui, remarquable.

PDT5 expose en premier lieu une conception éthique de la gouvernance, basée sur une coopération de confiance, « une relation étroite, intime et de confiance », entre Conseil et Exécutif, avec pour point central l'animateur du collège, puisque « le Conseil, c'est-à-dire l'Administrateur a besoin d'un animateur du collège que constitue le Conseil, un chef d'orchestre ». « Le rôle du Président de Conseil est d'animer les débats, de contester la stratégie du management, d'évaluer, de fixer sa rémunération. L'autre mission du Conseil, importante, est de s'assurer de la fiabilité des systèmes de contrôle interne, de la gestion des risques, de la bonne déontologie de l'entreprise ». Le chef de l'exécutif doit donc accepter le regard sans complaisance du Conseil, dont sa capacité d'approfondir les sujets et opposer au besoin son refus sur les risques, les processus, le contrôle, le management. Cette remarque démontre l'importance de la connaissance de la personnalité des dirigeants pour pouvoir jouer son rôle de Président.
PDT5, plutôt influencé par l'environnement des grandes entreprises, définit la gouvernance française comme un mix entre la vision germanique et anglo-saxonne : le CS interfère sur la stratégie et le contrôle, avec une séparation entre le CEO et le Chairman non-exécutif. Selon PDT5, l'intérêt social de l'entreprise correspond à l'intérêt collectif de l'entreprise, d'abord des actionnaires mais pas uniquement (nœuds de contrat). L'intérêt général n'a pas à être assimilé à l'Etat et est à co-construire en lien avec le Droit. L'association, l'IFA en est une, est un des quatre piliers de la démocratie. La France s'est plus construite en République autour de l'Etat que comme une démocratie. Pour caractériser ses valeurs, PDT5 a cherché à travers ses mandats (comme DG) à être « loyal et impartial ». Pour les ETI, PDT5 estime qu'elles devraient travailler de la même manière. Même si certains Conseils sont professionnels, ce n'est pas le cas partout comme certaines entreprises familiales pilotées par un Conseil de famille, et aussi dans l'univers des ETI non-cotées où se pratique la cooptation. PDT5 ne pense pas que ce soit au Dirigeant de désigner son successeur dans les grandes entreprises publiques (dont CDC, FSI et BPI) et privées. Selon lui, la valeur ajoutée du Conseil réside dans le processus de nomination du et au Conseil. Une succession se fait dans la confiance entre le sortant qui « a réussi » et le futur n°1 qui travaille avec son Conseil et qu'on a fait entrer dans la boucle. Sa conception volontariste, voire optimiste, défend une entreprise non-managériale qui rend des comptes à ses actionnaires et à ses parties

prenantes. Il estime que les Conseils des grandes entreprises (SBF120) ont professionnalisé leurs pratiques : « 100 % ont des Comités d'Audit, de Rémunération pour les mandataires sociaux et le Comité Exécutif, presque 100 % ont des Comités des Nominations, moins pour la Gouvernance-Ethique-RSE ».

PDT5 précise les processus relatifs aux rémunérations-nominations. Selon lui, le Comité de Rémunération touche le premier cercle, le DG et les membres du Comex. Pour les nominations, cela peut être individualisé ou non avec la fusion du Comité de Rémunération-Nomination, qui pour sélectionner, fait le travail en amont. Il est fait appel à un chasseur de tête pour les aspects de nationalité, d'expertise et d'expérience. « C'est le CA qui décide de recruter. La recherche, la rémunération, l'évaluation, la succession des Administrateurs et des Dirigeants doivent être pris en main par le Conseil d'administration ». PDT5 évoque les séminaires stratégiques partagés avec le groupe des Exécutifs concernés (rémunération). « La fonction des séminaires, pour un Conseil qui fonctionne bien, est de se rencontrer, d'exposer la stratégie [le marché, la concurrence, la technologie] et le débat ». Le management donne sa vision par rapport au futur, ce qui permet l'évaluation de la performance de l'équipe dirigeante. De même, le budget de l'année exposé par le Management rentre dans la cadre de l'évaluation. Une autre base d'évaluation concerne les critères de performance, actés par le Conseil. Il est peu convaincu par l'auto-évaluation du Dirigeant. « C'est le Conseil qui estime qu'on a une bonne équipe dirigeante, comme par exemple à travers la gestion des ressources humaines. Il faut une relation de transparence, avec un niveau d'exigence forte pour le Conseil. Le niveau d'engagement de l'équipe dirigeante est à mesurer ». Il peut arriver qu'il soit difficile d'obtenir des chiffres, du fait d'une rivalité entre le Président et le DG. Selon PDT5, le rôle premier du DG est d'établir avec le Conseil la bonne relation : la bonne distance et la transparence, et être capable de dire qu'il ne sait pas, le cas échéant.

PDT5, dans sa perspective de progrès, semble plus attaché à la présence des processus (qui sont déjà un mieux puisqu'ils sont des révélateurs/déclencheurs) que d'explorer les systèmes intrinséques de gouvernance. En effet, comme on le constate dans cette partie consacrée aux PC-PDG, tout va dépendre de ce que le PDG, majoritaire en France, va faire de sa gouvernance, dont notamment sa structuration.

2) La dynamique du Conseil : des attentes individuelles aux contributions collectives

Pour la catégorie des Dirigeants (PC-PDG), les attentes par rapport au Conseil/à la gouvernance dépendent moins de PM qu'elles ne sont liées aux aspects contextuels propres à l'intraConseil. Ce contexte sera d'autant plus significatif si le paneliste est le

créateur. En revanche, ce contexte semble moins prégnant (sans entrer dans une pure relation subordonnée) si le paneliste est nommé dans une ETI où la famille/le propriétaire est plus présent et/ou ce dernier a pu lui-même diriger l'entreprise. L'influence du contexte redevient plus forte dans la Grande entreprise du fait de la complexité de l'organisation, de la croyance en la rareté des profils, de la stabilité attendue du top-management de l'entreprise et des enjeux qui peuvent mettre le dirigeant en position de force et accroître ses marges de manœuvre.

a) La start-up : nourrir et structurer le projet

Dans la jeune entreprise, le créateur qui ne perçoit pas toujours à l'origine la nécessité d'un espace de partage (le Conseil pouvant être assimilé à une contrainte administrative), peut privilégier le collectif des fondateurs et éventuellement chercher à constituer un pool de compétences complémentaires : le cercle d'amis, familial, l'Expert comptable/Commissaire aux comptes, voire un Business Angel, dans lesquels il pourra placer sa confiance, peuvent tenir le rôle de « Conseil ».

Les attentes de nos panelistes concernent le désir d'entreprendre, c'est-à-dire, tout en étant maître de son destin, créer son espace professionnel en même temps qu'en réalisation personnelle. Le sentiment d'être « un créateur » avec un côté « no limits » peut confiner à un optimisme parfois dangereux pour l'entreprise mais permet en même temps de se réaliser en prenant des risques calculés pour aller de l'avant. Ainsi, Co-PDG6 participe à un projet entrepreneurial collectif à enjeu social et Co-PDG7 à enjeu professionnel (la formation) en préservant son indépendance.

La dynamique cognitive d'entreprise est claire puisqu'elle amène à la création d'un Comité stratégique (plus que de Conseil). Ainsi la montée en compétences pour celle de Co-PDG6 se caractérise par une courbe d'expérience (idée, création du site, marketing web, finance, gestion). L'entrée de l'investisseur stratégique, proche culturellement et en business model (synergie de complémentarité), tout en préservant l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis des banques, a précipité la structuration des prises de décision (création du Comité stratégique) relatives à la stratégie et son déploiement à l'international en accélérateur de développement. L'élargissement à travers le pacte a été efficace selon Co-PDG6 du fait de la préservation de l'indépendance de l'entreprise.

L'entreprise de Co-PDG7, qui donne à penser une plus grande intermittence de fonctionnement, est davantage centrée sur la nécessité de cohésion de son collectif d'associées, en se différenciant de la catégorie des investisseurs dont l'apport semble se réduire aux aspects financiers. La montée en compétences, plus laborieuse que pour sa consœur précédente (de Co-PDG6, pourtant plus jeune), semble plus chaotique, moins structurée (moins de dynamique entre catégories de membres).

b) L'ETI : des besoins en stratégie et passer un cap

Plus le modèle économique de l'entreprise créée s'affermit et plus les attentes en termes de compétences se précisent. Ainsi, les attentes de Co-PDG8 au moment de l'entretien, où son Conseil est renouvelé, sont d'autant plus expertes en stratégie, marché, web et réseaux, le socle constitué par les co-fondateurs restant le noyau de référence. On peut avec le recul penser aussi à une complémentarité entre les deux frères au travers du binômiat entrepreneur/développeur (respectivement Co-PDG8/son frère). Comme pour les start-ups précédentes, l'entreprise a parcouru une chaîne de développement cognitif : création avec tours de table (avec des proches) et recrutement du chef (« rodage »), structuration du CS deux ans plus tard lors de l'arrivée du Fonds provoquant l'entrée d'Indépendants experts (hors fonds). L'arrivée du premier Fonds s'est faite à la demande de celui-ci sans besoin de l'entreprise, développement territorial France et structuration du reporting, puis nouveau Fonds pour développer la plateforme internet et l'international. Les fondateurs ont appris à gérer la composition de leur Conseil, en prenant en compte les enjeux stratégiques (Indépendants experts) et financiers (entrée/sortie des Fonds). L'adossement à des Fonds, tout en laissant aux fondateurs le leadership de la dynamique sur l'intraConseil, permet une indépendance vis-à-vis des banques, d'aller plus vite (peut-être trop selon Co-PDG8), et génère un effet de levier pour l'entreprise.

PDG9 possède une double lecture de la dynamique sur le Conseil, du point de vue de l'entreprise ayant été Dirigeant, et avec une casquette « Fonds d'investissement ». Selon lui, la dynamique du Conseil (ou le changement de l'équilibre de gouvernance) comptant le représentant d'un Fonds va être conditionnée par le niveau des parts de capital : de sleeping partner à contrôle total. Si l'ouverture du Conseil apporte de l'expertise senior, une vision renouvelée, une remise en cause de la gestion budgétaire, elle peut contrarier sa dynamique du fait de la logique actionnariale/financière des Fonds qui, « maladroits » selon PDG9, peuvent ne pas toujours percevoir l'activité (ce qui questionne l'utilisation du LBO). La gestion de la transition, au Conseil comme dans l'Exécutif, sur laquelle PDG9 n'a pas apporté de réponse, est un enjeu qui concerne la restructuration du Conseil (avec des Administrateurs non nommés par le fonds), le changement de la culture du Conseil (propriétaire versus repreneur), avec une incidence forte sur la motivation du personnel (une stratégie actionnariale n'étant pas nécessairement industrielle). L'impact sur le climat social nécessite un traitement particulier de la relation avec les syndicats, la venue d'un Fonds mettant en tension l'avenir de l'entreprise et la pérennité des emplois. Quand le Board fonctionne déjà en expert, PDG9 pense qu'il ne sera pas affecté par l'ouverture. En revanche, si les quelques

membres du Conseil vivent « en autarcie », PDG9 confie que cela peut constituer « un danger ». La légitimité de prise de parole semblant être selon lui proportionnelle aux droits de vote, la régulation du Conseil et la liberté de parole des Administrateurs peuvent s'en trouver affectées. Ce qui apparaît c'est l'absence de formalisation de la gestion de la transition dont la redistribution du pouvoir et ses répercutions : en effet, rien ne prouve par la suite que les Fonds possèdent une expertise sur le sujet.

En revanche, il apparaît que les attentes de PDG10 étaient plus opérationnelles quand il est arrivé dans un environnement de gouvernance fermée de type « autocratique » familial qui laissait peu d'ouverture vers l'extérieur (deux des Familiaux étant de plus au Directoire). Cependant, la loi NRE (2001) a induit une ouverture, très relative, en séparant le CS du Directoire. Ainsi, les attendus de PDG10 consistaient à aérer/désenclaver la gouvernance de l'entreprise (pas de séparation nette entre CS et Directoire) qui l'avait embauché à l'occasion de son introduction en Bourse. Des Indépendants ont pu ainsi entrer au Conseil mais toujours sous le contrôle étroit de la famille en grande défiance « avec l'extérieur » (blocage d'un Fonds d'abord pressenti).

c) La Grande entreprise : une dynamique fonction du rôle de PC ou PDG

Les attentes de PCS1 par rapport aux Administrateurs résident en ce qu'ils disent ce qu'ils pensent « pour la bonne marche de la société », dans les limites qu'il donnera du rôle au départ à l'Administrateur. Cette incitation est sous-tendue par le fait qu'il a été acteur de l'évolution du régime post-monarchique du Conseil vers la consultation démocratique. Le Conseil est ainsi effectivement devenu décideur dans le choix des membres (ce qui relevait avant du périmètre du gérant familial) produisant de fait la séparation des pouvoirs entre l'Exécutif et le pouvoir de contrôle du Conseil. Le Président du CS (PCS1, financier d'origine), du fait de sa relation privilégiée avec les investisseurs/actionnaires a pu mettre en place un « contre-pouvoir » ayant son mot à dire en s'appuyant sur eux pour palier les aléas de la relation entre les deux Présidents (CS versus Directoire).

En termes d'animation de réunion, PCS1 propose les ODJ qui restent souples pour intégrer les sujets des Administrateurs. Pour optimiser le temps de réunion, il démine en consultant chacun en amont, et le gérant une semaine au préalable ainsi que la veille. Une difficulté réside dans « l'impossible gestion de l'ego » du DG.

La méthode du PC de PCS1 est de construire du consensus par un travail en amont du Conseil, ce qui évite un vote formel, d'obtenir un consensus entre les membres et de parler d'une même voix, ce qui permet de minorer les querelles d'ego avec le CEO. Pour renouveler les mandats, il questionne chacun des membres sur ses vues jusqu'à obtenir une unanimité, sans avoir à utiliser de vote. La dynamique collective

est obtenue en suivant individuellement chaque membre, ce qui permet de traiter les objections. Ce fonctionnement induit un nombre limité de membres (≤ 8), et un travail plus facile (accord), ceux-ci conservant une liberté de parole en réunion. Ainsi, PCS1 fait lui-même évoluer sa vision dans ces échanges. En déminant 99% des décisions, le reste, plus difficile, chronophage et demandant du courage (gestion de conflit), « se joue sur les egos ».
A contrario, le Conseil doit s'interdire d'écouter en aparté les « pleurs » éventuels des membres de l'Exécutif pour préserver la position hiérarchique du CEO sachant que s'il fait son travail, « il expose ses adjoints à son Conseil ». Il attend une transparence dans la relation CEO/Conseil (limiter l'asymétrie d'informations) et une pro-activité du CEO vers le Conseil avant que les problèmes ne surviennent, de façon à ce que le Conseil puisse jouer son rôle. Selon lui, les top-Exécutifs ne sont pas les seuls à pouvoir accéder au Conseil mais aussi « des femmes comme les DRH, les responsables des relations extérieures ». En effet, les DRH, concernés par les macro-compétences, peuvent avoir leur mot à dire dans la définition de la stratégie.

Les attentes de VPCA2, qui semble peu sourcilleux sur la séparation des rôles, se placent sous l'angle du CEO Exécutif. Il attend de son Conseil une coopération en soutien autour du CEO, réactif, peu intrusif dans la définition stratégique, compliant, appliquant les processus. Par conséquent, il devient beaucoup plus difficile pour VPCA2 de nommer sa façon de présider le Conseil en dehors des principes de bonne gouvernance préconisés par l'Afep-Medef. Cet état de fait donne à caractériser la vie du Conseil comme une boite noire informelle, dans la continuité de celle de l'Exécutif.
Concernant la dynamique du Conseil, il semble selon l'évaluation du Conseil, qu'une confrontation puisse s'y exprimer, VPCA2 précisant qu'il y a eu débat lors du changement de gouvernance. Par suite et en parallèle, vers le PDG, il a promu « des Executive sessions pour qu'on puisse parler du PDG sans le PDG » par rapport auxquelles il demande un compte-rendu. Si, selon VPCA2, cette pratique caractérise « la culture de la transparence », on peut être plus réservé par la présence de membres Exécutifs au sein des Comités spécialisés. En mettant en avant une dynamique entre Conseil et Exécutif, elle questionne toutefois l'indépendance des Comités. Dans cette ambiguïté (promotion/transparence de l'action du CEO qu'il a « façonné » et fluidité/influence de la relation Exécutif-Conseil), il est possible de déduire un traitement courant de la gouvernance compliante à la française, puisque celle de cette entreprise est adoubée par PDT5. A ce titre, peu importe que l'évaluation faite par le SC soit moins riche en critiques de la part des Administrateurs tant qu'on peut montrer qu'elle a eu lieu et n'a donc pas été remise en cause dans son processus. De cette absence d'optimisation et en observant un

processus de succession centré la fonction CEO par VPCA2 avec un Conseil moins sollicité, on peut percevoir l'envie de gérer l'entreprise en Exécutif sans être importuné. La dynamique de groupe, qui ne se révèle pas comme une fin en soi, sera moins aisée à évaluer, avec une participation relative du Conseil (16 personnes a minima qui se réunissent une grosse demi-journée tous les deux mois) pour interférer dans les processus de gouvernance, la rareté des rencontres, discontinues, devant par concentration de l'information favoriser son asymétrie avec l'Exécutif. Dans cette configuration, cela interroge l'efficacité décisionnelle du Conseil, organisé principalement autour des Indépendants nommés par VPCA2, nombreux (10/16), et servant une « bonne » compliance (ambiguë à nouveau avec une majorité de membres hors sol par rapport à l'activité de l'entreprise), avec une incapacité du Conseil à interférer en profondeur dans la mise en œuvre stratégique. Les échanges cognitifs lors des rachats d'entreprises seront ainsi réduits, reflets d'une vision néo-classique de l'économie où l'entreprise rachetée est de fait moins légitime que sa puissante maison-mère.

A la différence de certains de ces pairs, PDG3 exprime une vision très dynamique de la vie du Conseil (qu'il a pu modéliser après sa sortie en tant que PDG), mais principalement concernant son processus de gestion des ressources humaines. Avant de développer cet aspect, PDG3 reste attaché au positionnement individuel par rapport à la vie du Conseil, chacun étant responsable de son implication, allant jusqu'à dire que le PC étant « un Administrateur comme un autre » et « non-décisionnaire », notamment dans la prise de décision collective. Cette perception, courante dans les pays anglo-saxons, sans doute adaptée aux Conseils des grandes entreprises françaises, semble opérationnelle si leur fonctionnement est transparent et passe par un processus d'évaluation individualisé et collectif. Cette pratique est pour l'heure peu valorisée (les évaluations restant perfectibles dans leur processus et leur administration) dans la culture du précarré à la française et encore moins envisageable dans les ETI aux Conseils moins structurés. L'implication des membres est largement tributaire de la vision du Conseil de ceux-ci et de leur professionnalisme à l'animer. Au regard du vécu de PDG3, le dysfonctionnement d'un Conseil peut aussi se manifester en dehors des processus d'évaluation quand ceux-ci ne sont pas établis : par exemple la lecture des « signaux faibles » observables lors des réunions de Conseil.

Dans sa vision dynamique du Conseil, PDG3 touche une limite : s'il y a lieu de composer celui-ci en correspondance avec la stratégie ou tout autre enjeu significatif, PDG3 pose la question d'une mutation accélérée de l'entreprise qui nécessiterait un remplacement accéléré des membres qui sont en dehors du nouveau champ stratégique. Si les raisons qui ont produit sa sortie étaient en partie

corrélées à la qualité de sa communication avec le Conseil (selon PCS1, membre du Conseil d'alors), ces changements pourraient conforter la « tranquillité » du PDG vis-à-vis du questionnement des membres du Conseil vers lui. Cependant, cette ventilation mettrait sous tension un tel « Conseil évolutif », qui produirait ainsi l'effet inverse attendu de la « bonne » correspondance en contrariant l'entretien d'une vision long terme (qui est une caractéristique clé du Conseil) et les conditions de stabilité ou de sérénité qui l'autorisent[60]. Cependant, si on prolonge cette logique, elle pourrait être envisagée à certaines conditions (par exemple que les tenants non-exécutifs au Conseil de la culture et de l'historique de l'entreprise soient préservés), et en précisant les contours de la gestion des ressources dès l'entrée de chaque membre au Conseil, impliquant une gestion du parcours de celui-ci au sein du Conseil (de son entrée à sa sortie), la question suivante étant de savoir qui serait légitime à exercer cette autorité.
Selon PDG3, le PC – il emploie le terme « Chairman » anglo-saxon dont le rôle est sensiblement différent d'un PC - est à l'origine de la composition du Conseil qu'il peut partager avec les autres membres et des entretiens des candidats qui vont le composer. C'est le Comité des nominations qui est force de proposition, « en permanence afin de cerner les besoins ». Il part du principe que chacun doit autoévaluer son action (ce qui correspond aux développements de Mègemont, 2009, sur l'efficacité personnelle).

La dynamique du Conseil est selon PDG3 caractérisée par la qualité de sa relation avec l'Exécutif, dont celle particulière entre le PC et le DG. Il décrit le Président comme un « super-animateur » du Conseil qui restitue au DG la production du Conseil, mais pas directement : plutôt sous forme cloisonnée (alors que le DG pourrait tout à fait être présent en France). En ce sens, la dynamique du Conseil pourrait, dans ce cas, marquer le pas.

La dynamique du collectif apparaît pour le Conseil de PDG4 converger sur sa personne en tant que PC, qui se place au centre du fonctionnement du Conseil, en père « de famille » : promotion d'un management charismatique, nomination des membres extérieurs jusqu'aux Comités spécialisés, construction de l'ODJ, dans un rôle double de guide dévoué à l'entreprise à travers son Conseil et son l'Exécutif. Il assume l'entretien de la relation avec les actionnaires, sans définir si elle fait partie du périmètre du Conseil ou de l'Exécutif. Sa composition du Conseil a pour base la relation affective et la succession des Dirigeants se fait au sein du réseau des X. Ce réseau semble être un lieu d'échange favorable à l'entreprise (succession et aide

[60] Pour aller plus loin dans ce sens, selon PDT5, il faudrait explorer l'exemple de la gestion stratégique d'Alcatel (sous le long règne d'un des Dirigeants) qui a vécu quelques virements significatifs.

capitalistique de l'actionnaire de référence), du moins tant qu'elle en bénéficie. Le Conseil a vocation à rester très stable, voire figé, avec la particularité que les AS semblent avoir délégué à PDG4, la conduite du rôle du Conseil par rapport à l'Exécutif. Au-delà du choix de membres « collégiaux », et sans caractériser davantage la dimension collégiale du fonctionnement du Conseil (dans lequel les membres de l'Exécutif sont absents, sauf PDG4 et les AS), PDG4 a favorisé la permutation des membres entre les différents Comités afin de créer une certaine émulation. Il se peut que PDG4 trouve également son efficacité managériale à vouloir plaire à ses troupes (profil de personnalité) et fait ce qu'il faut en ce sens. Présenter la politique d'acquisition comme faisant partie de la culture de l'entreprise inscrit dans le quotidien cet enjeu stratégique, en *bypassant* la problématique de son traitement par le Conseil (on verra plus loin que les AS ne sont pas tous outillés pour faire face à cet enjeu). Cependant, la culture de partage de l'entreprise semble jouer à plein. Pour une dynamique à sa façon (« bien se marrer »), 2/3 des mandats (choisis par PDG4) doivent être extérieurs, et 1/3 interne (AS inclus). Il estime qu'il faut trois ans pour qu'un Administrateur prenne la dimension de son poste. Peut-être est-ce un effet du côté boite noire du style managérial inductif de PDG4, mais appréhender concrètement la dynamique du Conseil en dehors de lui-même reste énigmatique, notamment dans sa capacité stratégique renouvelée (l'enjeu stratégique restant non nommé spontanément).

PDT5 définit ses attentes par rapport à un cadre de travail qu'il maîtrise, en faisant ce qu'il dit (qui le positionne sur des valeurs de crédibilité, d'exemplarité et d'intégrité) : un projet collectif mobilisateur auquel il aurait donné du sens pour pouvoir le donner à partager (au Conseil en l'occurrence). Il ne se définit pas comme un chef mais plutôt comme quelqu'un qui donne une direction, des orientations, dans le style manager facilitateur. PDT5 est capable de définir/nommer les compétences humaines d'animation. A la fonction d'animation du Conseil, « pool de compétences et d'expertises », tenue par le PDG ou le Président non-exécutif (qui conduit et modère), s'ajoute l'entretien de la relation avec le DG représentant l'Exécutif. Le PC est le point central de la coopération entre Conseil et Exécutif, « étroite, intime et de confiance ». PDT5 accorde moins d'importance à la structure duale ou moniste de la gouvernance qu'à l'entente entre eux ou de la capacité du PDG, s'il est seul, à séparer les fonctions (PC et DG), « sinon il est juge et partie ». Le PC « anime les débats, remet en cause [avec le Conseil] la stratégie, évalue, fixe la rémunération, s'assure de la fiabilité des systèmes de contrôle interne, de la déontologie ». Cela induit qu'en face, le CEO joue le jeu/accepte le regard critique du Conseil, voire son refus, en contre pouvoir démocratique. PDT5, qui pointe la difficulté face aux personnalités des Dirigeants, encourage la pratique des Executive

Sessions (comme VPCA2, avec PDG, DG et AS non présents, 4 fois/an) : évaluation des Dirigeants, rémunération, succession des Administrateurs. Selon PDT5, le Conseil doit se reposer sur l'avis des Comités qu'il consulte. Il corrèle la qualité de la relation DG-Administrateur au plaisir de se retrouver pour travailler ensemble. Pour s'entourer, en tant que Dirigeant, Exécutif ou non, il passe d'abord par un travail d'identification des « plus professionnels » et des « plus qualifiés », sans recruter en tant que Dirigeant Exécutif (avec la DRH) qui que ce soit pendant 6-9 mois. « Les changements se font sur le mode progressif, consensuellement, mixant femmes et hommes, de l'interne et de l'externe, avec des cursus, des inclinaisons politiques diverses. Pour le Conseil, celui-ci garde la haute main sur le processus de nomination par et dans le Conseil (succession des Administrateurs et des Dirigeants). PDT5 promeut les séminaires stratégiques réunissant les membres du Conseil et de l'Exécutif pour se rencontrer, exposer la stratégie et débattre. PDT5 défend une vision très impliquante du Conseil vis-à-vis de l'Exécutif dont le Dirigeant, doit établir la bonne relation avec le Conseil, dans « la bonne distance et la transparence ». On pourrait croire que le Dirigeant doive abandonner toute stratégie d'acteur pour préserver son espace de liberté et gérer les équilibres de pouvoir inter et intra-entreprise.

Cette vision est sans doute possible pour les Grands Groupes mais sera à adapter en ce qui concerne le Conseil dans les ETI. Il est question à nouveau de contexte et du cadrage de la relation entre les parties. Nous notons que parmi les processus internes au Conseil décrits spontanément par PDT5, sont absentes l'évaluation de l'action du PC et celle de la dynamique inter-membres-non-exécutifs. Cela peut suggérer la perception d'un PC tout puissant, en contre pouvoir. Est-ce réellement la finalité du Conseil ? Pour le contrôle éventuellement : si des actionnaires cherchent à se prémunir mais ce n'est peut-être pas l'intérêt de l'entreprise ou d'autres PM. Si le Conseil a vocation à préserver l'organisation capitalistique du pouvoir, que faire en revanche avec l'idéal coopératif ? L'organisation du Conseil, qui comprend encore aujourd'hui si peu d'AS, peut-elle encore mettre de côté l'intérêt des salariés (un dividence à l'Etat vaut-il mieux qu'une augmentation de leurs rémunérations)? La composition du Conseil reste à relativiser au regard des pouvoirs en présence. Il existe un enjeu politique qui n'est pas affiché par PDT5, grand serviteur de l'Etat. En ce qui concerne la mission de conseil du Conseil, nous restons interrogatifs sur le parti-pris de PDT5 : qui est le garant du cadre d'échange/de régulation Conseil/Exécutif ? La codéfinition du travail avec l'Exécutif reste de notre point de vue à explorer. La gouvernance est-elle soluble dans la démocratie, sachant que les entreprises se créent aussi sur des idées portées par des Dirigeants parfois « borderline » ? PDT5, à travers l'IFA, présente encore le rôle

de l'Indépendant comme étant l'alpha et l'omega de la bonne gouvernance sans se poser la question du présupposé idéologique qui en fait la promotion et qui sous-tend la théorie de l'agence ou des parties-prenantes. Cela repose la question de la « propriété » de la firme entre le pouvoir actionnarial, celui des parties prenantes (lesquelles ?), celui de l'Etat, ou plutôt celui entrepreneurial des personnes qui fondent l'entreprise, ou encore celui de ceux qui y travaillent.

3) La construction des rôles pour construire le mandat

Tous les cas de figure ne pouvant évidemment pas être traités (par ex. un mandat de CEO peut être tenu par le créateur, le membre de la famille avec ses différentes branches de légitimité, le repreneur acheteur, le dirigeant salarié, l'administrateur judicaire, le représentant du fonds, etc.), c'est la démarche académique qu'il faut éprouver afin de pouvoir apprécier les résultats. C'est pourquoi nous avons choisi, à l'instar de la démarche de nos prédécesseurs (Wirtz, Pugliese, Ghaya) de nous centrer sur les organisations, de la start-up à l'entreprise mature.

Ainsi, nous analysons la construction du mandat des trois catégories de Dirigeants (PC ou PDG) : Créateurs d'entreprise, Dirigeants d'ETI et Dirigeants de Grande Entreprise. Cette partie est bâtie suivant des aspects touchant des parcours de vie professionnelle.

a) Créateurs d'entreprise

A la différence des deux autres populations de la catégorie, les créateurs créent leur espace, ce qui signifie qu'il n'y a pas de « moule » dans lequel il convient de se glisser, ce qui est à la fois motivant et responsabilisant en termes de choix pour soi-même vis-à-vis de l'entreprise en création.

Co-PDG6 a suivi l'itinéraire suivant : un collectif de proches (amis d'Ecole) qui a créé une entreprise, donc, en tant que co-créateur Exécutif, il a délimité son rôle avec les deux autres co-fondateurs. L'idée du Conseil stratégique s'est formalisée lors de l'arrivée d'un investisseur. Son rôle s'est défini vers plus de professionnalisme gestionnaire, un côté informel semblant caractériser Co-PDG6.

Co-PDG7 fait partie d'un collectif de proches d'une communauté de métier (formation + amies d'Ecole). Elle est co-fondatrice avec un statut d'associée. En tant qu'Exécutive elle a, en parallèle, pour cause d'ouverture du capital, dû composer avec des investisseurs et donc participer à une gestion du Conseil stratégique. Plusieurs cercles de crédibilité, sur une base de risque financier et de relation interindividuelle, se sont dessinés pour Co-PDG7, de proches à éloignés : les associées (apportent des fonds et exécutent), les fairs family (apportent des fonds), les BA (apportent des fonds, un réseau et conseillent), les fonds investisseurs (apportent des fonds). Cette catégorisation se fait en opposition avec les fonds.

Co-PDG8, précédemment entrepreneur, issu d'une Grande Ecole, et en famille (frère) est co-fondateur et Exécutif. Catégoriellement, les investisseurs sont considérés comme une aide au développement tandis que les personnes choisies pour le Conseil apportent la valeur ajoutée. La composition du Board est un enjeu clairement perçu par Co-PDG8 (conseil, réseaux).

b) Dirigeants d'ETI

PDG9 a un parcours professionnel amont en correspondance avec les mandats Exécutifs de CEO qu'il a cherchés et occupés. Lors du dernier, pour lequel il a été CEO actionnaire minoritaire, il a cherché à *monter en capital,* sans succès. De cette expérience/échec avec la PM actionnariale, il a privilégié les relations, parfois comme Administrateur, parfois comme consultant, avec les investisseurs et les CEO pour en faire ses PM actuelles (médiation en M&A pour entreprise-Fonds).

PDG10 a eu un parcours similaire dans l'agro-alimentaire avant de devenir le CEO d'une entreprise qu'il a pu redresser et développer sur le long terme. Ses relations avec l'actionnariat familial, sa PM, se sont faites sur la base d'une feuille de route où il avait les mains libres à conditions de versement de dividendes, d'endettement réduit, et de la préservation de l'indépendance de la famille vis-à-vis de l'extérieur (Fonds). Aujourd'hui il tient un mandat d'Administrateur de Fonds.

Les courbes de vie professionnelle de PDG9 et PDG10 donnent des indications sur les trajectoires somme toute assez similaires de ces anciens CEO, pour aboutir à des mandats d'Administrateur dont Administrateur au service de Fonds, dans une démarche de conseil. L'état d'esprit des créateurs d'entreprises est sensiblement différent au sens où ils sont sujets à recréer (Co-PDG8), et à devenir Administrateur dans d'autres sociétés en création. La relation au risque est peut-être le facteur différenciant des deux populations. L'expérience professionnelle de PCS1, en miroir des dirigeants de l'entreprise familiale dont il a été le DAF puis le PCS, marque à nouveau cette différence. Toutes les personnes interrogées font partie d'un réseau : Grands corps, Grandes Ecoles, anciens d'Entreprise, etc.

c) Dirigeants de Grande entreprise

Parmi les Dirigeants de GE interrogés, PCS1 a été mû, jeune, par le désir de devenir chef à travers des valeurs respectables à partager. De scout à HEC, il a fait sa carrière aux USA puis en Europe dans la Finance pour accomplir une rupture majeure à 50 ans (ayant étanché son « désir de chef » et en questionnement sur ses valeurs) et devenir DAF d'une grande entreprise familiale industrielle, « des ors au fornicat ». L'attente du patron, sa PM, vis-à-vis de lui était d'acquérir le réseau des banques d'affaires. Le rôle de PCS1 consistait, dans l'ombre, en miroir binômial avec le grand patron (entrepreneur familial), à rattraper et sécuriser les risques

considérables pris. Devenu PC, sa grande œuvre a consisté à faire évoluer la gouvernance de familiale autocratique à classique « démocratique ». Il a tenu en parallèle et par la suite différents mandats d'Administrateurs. Son mandat de PC s'est construit dans la continuité de son rôle de DAF. Si sa PM était à l'origine son patron, elle s'est déplacée ensuite vers les investisseurs-actionnaires. Il s'est évertué à concilier la logique courtermiste des actionnaires avec celle longtermiste de l'entreprise. En partant d'une relation de domination du patron sur ce membre d'une branche éloignée de la famille, l'entreprise a survécu (toujours n°1 mondial) en ouvrant sa gouvernance dans un contexte de succession chaotique. PCS1 semble doué d'une résilience pour tenir les rênes dans l'ombre.

Après une expérience de consultant chez un des Big Five, VPCA2 a été deux fois PDG dont, pour la deuxième, en devenant ensuite PCS en passant la main au successeur qu'il avait adoubé. Puis à l'occasion du changement de son fait de la structure de gouvernance (de CS en CA), il devient VP du CA. Durant sa présence à la tête des successifs Conseils de son entreprise, et tout en contrôlant leur composition respective, il a pu conserver la relation avec sa PM, les actionnaires. Son mandat Exécutif a ainsi pu être préservé, comme prévu qu'il le soit autant que faire se peut pour son successeur. On pourrait se demander dans quelle mesure la PM qui motive le plus son action n'est pas, pour lui, l'entreprise elle-même.

Pour PDG3, sa construction des rôles, jusqu'au mandat de PDG, est fondée, si on suit son parcours professionnel, sur une base *classiquement solide* : Grandes Ecoles en France puis Harvard puis un Cabinet d'avocats d'affaires aux USA puis en France. Bras droit du PDG d'une Grande entreprise en tant que DAF, il prendra sa succession tout en restant/devenant le DGA (pendant 2 ans) de l'entreprise de son ancien patron. Son approche juridico-financière oriente l'entreprise vers un repositionnement externe par acquisitions et un fort recentrage de l'activité : alors qu'il semblait nécessaire de faire du lien, la quantification des résultats de sa stratégie ne permet pas à son Conseil de le suivre et produit son éviction. Après cela, PDG3 entreprendra un travail d'écriture sur la GE, de la « bonne gouvernance » dans un contexte purement dual (anglo-saxon adapté à la France). Ce parcours est indéniablement, parmi nos dix Dirigeants, le plus révélateur d'un manque de matchage entre l'Exécutif et le Conseil qui l'a arrêté (remplacé par le Président du Comité d'audit). Si on part du principe que la justification de la forme moniste est précisément invoquée pour l'entreprise en temps de crise, la séparation des genres advenait au moins bon moment. On pourrait presque penser que PDG3 voulait tourner la page.

Semblable à d'autres Dirigeants des Grandes entreprises interrogés, PDG4 vient du conseil après un parcours en Grandes Ecoles en France et aux USA, a eu des

mandats exécutifs avant le dernier et plus conséquent de PDG dans lequel il s'est enraciné en conservant sa relation avec les II. De PDG il est devenu PC et Administrateur dans son Conseil et ailleurs. Une particularité de PDG4 est de rester et passer la main à un ancien de sa Grande Ecole d'origine : sa PM est-elle son réseau d'anciens ?

Dernier des grands Dirigeants interrogés et non le moins atypique, PDT5 sort, comme ses pairs, d'une Grande Ecole (Grands corps administratifs), à la différence près qu'il s'orientera d'abord vers le service de l'Etat, puis vers des entreprises en relation forte avec l'Etat, pour prendre la tête d'une organisation financière publique et indépendante (équivalent PDG), et en exerçant de multiples mandats d'Administrateur. Homme de convictions, il délaisse les responsabilités opérationnelles, prend sa retraite à 60 ans et fonde une association de référence de quelques milliers d'adhérents dont il devient Président et qu'il quitte à 70 ans. La construction de cette association, à la différence de la création d'une entreprise, s'est faite par apports de réseaux et non de capital. Ses PM ont évolué au fur et à mesure des changements professionnels : l'Etat (via le gouvernement), l'entreprise publique, la société civile représentée par ses adhérents/en contre des seules instances patronales.

4) L'efficacité personnelle : stratégie personnelle et efficacité par rapport au collectif

Plusieurs catégories de populations vont caractériser cette section sur l'efficacité personnelle : celle des Dirigeants de Grandes entreprises qui ont à faire avec des Conseils d'abord constitués, celle des créateurs qui en sont à leurs balbutiements dans la structuration de leur gouvernance et les ETI en devenir qui réorganisent plus ou moins aisément le Conseil pour leurs besoins Exécutifs (différents de ceux qui les ont mandatés). C'est une catégorie dédiée 24h/24 à l'entreprise, d'autant plus qu'elle sera importante. Issues de Grandes Ecoles, ces populations ont une très grosse capacité de travail.

Nous traiterons d'abord les « Grands patrons » qui sont les plus expérimentés dans l'art de la gouvernance de « gros navires », et qui ont pour eux la durée ou la prise de recul qui structure leurs propos, sachant qu'ils sont auparavant passés par des ETI.

a) Les Dirigeants des Grandes entreprises

Nous répertorions a minima trois épisodes structurants de vie caractérisant la réalisation personnelle de PCS1 (dans le périmètre de la gouvernance qui nous intéresse puisqu'il en existe au moins deux autres : lors de son arrivé aux USA et son ascension comme financier/CEO) : celui de son engagement dans l'entreprise dont il a dirigé le CS, celui de son passage de relai (préparé de longue date vers un

CEO non-familial), et celui de ses mandats d'Administrateur indépendant (au sens Afep-Medef) puisqu'il les envisage dans leur forme éthique.

La réalisation personnelle de PCS1 dans son identité de PC en exercice s'est structurée selon trois influences principales : l'une familiale, puisqu'il appartient par sa grand-mère à une branche de la famille du fondateur, l'autre sur les valeurs pour conjurer les excès de la finance et faire pénitence en endossant le costume de DAF au service de la cause industrielle dans son territoire d'origine, et la dernière en tant que PC adoptant une posture de loyauté (à la famille et à l'entreprise) dans une gérance minoritaire familiale passant d'une pure forme autocratique à un pluralisme décisionnel.

La réalisation personnelle de PCS1 dans son rôle de PCS s'est révélée lors de la deuxième phase de sa gouvernance du CS au moment du passage de relai de CEO familial à un CEO exo-familial. Cette mutation, qui s'est enclenchée dans une vision long terme, avait pour but la pérennité de l'entreprise à travers la mutation de sa gouvernance (notamment exécutive).

La réalisation personnelle de PCS1 dans son rôle d'Administrateur est sans doute celle qui conclut ce parcours en cherchant à transmettre son capital-savoir à des pairs, humblement mais sûrement.

La personnalité de PCS1 dénote quelqu'un de réservé, bienveillant, à l'écoute, en renouvellement copernicien, intègre, épisodiquement colérique. Le profil de personnalité (Myers-Briggs, 1962) proposé, INFJ/Z[61], celui du guide bienveillant (1,7% des profils), dénote un tempérament, NF, centré sur l'humain, les processus démocratiques, l'intégrité et les idéaux. Il est attentif à son développement personnel, en recherche de sens, à l'autonomie, voyant le sens caché, transformant le négatif en positif, plein de tact. C'est un animateur juste, dans la dimension humaine, qui prend en considération chaque partie. Il est en quête d'authenticité. Le profil est imaginatif, tenace, créatif et réfléchi. Il n'aime pas la routine, peut être obstiné, voire indifférent aux obstacles. Il s'impose un devoir d'excellence et est énergique. Il est centré sur ce qui est possible, fait confiance à son intuition, peut parfois être déroutant. Il possède un petit cercle de proches et est loyal en amitié. En s'arrêtant de temps en temps, sa créativité peut s'épanouir. Il peut être plus assuré lors de ses prises de parole en s'exerçant.

Ces dispositions personnelles ont fait miroir avec le patron autocratique en place lors de l'arrivée de PCS1 (alors DAF) dans l'entreprise. Son sens du devoir au service de l'entreprise l'a mis en position personnelle délicate lors de son passage de DAF à PC où il a failli quitter l'entreprise (du fait de l'attitude du patron qui ne pensait

[61] Nous adoptons les deux modes d'écriture des profils de personnalité (qui reposent sur exactement le même fondement théorique du Jung) : celui du MBTI selon Myers-Briggs (1962) et celui du Golden selon Golden (2004).

qu'à sa succession au travers de son fils unique). C'est un animateur hors pair, d'autant plus qu'il a été formé aux USA, qui facilite l'expression de chacun et n'évite pas le conflit. Structuré lors des réunions, il a une attention particulière pour chaque membre pour être efficace dans la zone de temps restreinte des réunions de Conseil (c'est pourquoi il préfère le consensus produit collectivement plutôt que le vote dissociatif). En tant qu'Administrateur, sa posture a évolué pour se centrer sur son utilité au Conseil (et démissionner avec diplomatie s'il s'agit de faire de la figuration).

VPCA2 décrit deux moments de vie : son passage chez un des Big Five – qui est un marqueur d'appartenance fort - avec sa transition chez un client comme CEO puis lorsqu'il a été appelé par l'ancien PDG de l'entreprise où il est devenu PDG à son tour. Dans les deux cas de figure, il a pris soin de trouver un successeur, ce qui dénote l'importance qu'il accorde au bon fonctionnement de l'entreprise, ce sur quoi il mesure son efficacité personnelle (sûr de lui et appréciant les relations de pouvoir). Il aurait pu *sauter vite sur l'opportunité* (d'ETI à Grande entreprise), ce qu'il n'a pas fait : il est conscient de sa valeur (ses performances), sent les opportunités et sait qu'il a eu de la chance. Il sait s'entourer et manager les équipes, rien ne pouvant se faire seul (valeur « jeu collectif » du Big Five). Dans sa période de succession, il est serein (fait son devoir).

Au-delà de la culture Big Five et chronologiquement, il semble avoir été impressionné par son premier patron qui, humain, avait « des tripes », le sens des situations, courageux et pas conformiste. Nous proposons pour lui le profil ENTP/A, entrepreneur (2,8% des profils), avec des préférences pour la vision d'ensemble, la liberté d'actions (flexibilité), l'intelligence. Le tempérament NT révèle le stratège : abstraction, efficacité organisationnelle complexe, innovant, plutôt dans l'intellect et courageux dans ses convictions.

Globalement, le profil est dynamique, avec la vie professionnelle pour terrain de jeu, d'autant plus qu'il sera complexe. Il peut privilégier les aspects de logique (le savoir/l'intelligence) plutôt que les aspects émotionnels, ce qui peut être préjudiciable relationnellement. Intuitif, très sûr de lui, centré sur l'objectif, il est performant pour décider et agir rapidement, dans des contextes qui le challengent (avec le sens de l'autocritique), où il faut savoir sortir du cadre et être innovant. Il aime apprendre et travailler de façon autonome dans un groupe. Il pourrait davantage valoriser les personnes. VPCA2, qui n'a semble-t-il pas de problème avec l'apparition de conflits au Conseil, n'a pas suivi de formation à l'animation de réunion. Cependant, s'il ne se forme pas, VPCA2 déclare apprendre d'autres Conseils. En revanche, une présence comme Administrateur indépendant (en général) dans ces autres Conseils n'est pas nécessairement synonyme d'intégration

d'un savoir, d'autant plus qu'une animation correspond à un type d'organisation et est contextualisé au Conseil de l'entreprise. Toutefois, cette itinérance apparaît comme l'une des rares opportunités pour cette catégorie d'avoir un aperçu différencié des pratiques d'animation (ce qui peut, dans une certaine mesure, expliquer l'appétence aux cumuls de mandats d'Indépendant chez leurs pairs). Retenons tout de même que si l'animation se fait par des pairs eux-mêmes quasi-unanimement non-formés, cela signifie que les membres sont exposés à une pratique empirique, à moins qu'ils n'aient eu la chance de « tomber sur le bon Conseil » (avec un PC formé, comme PCS1). A priori, on est autorisé à supposer qu'une structure duale de la gouvernance (un animateur pour le Conseil et un animateur pour l'Exécutif) permet davantage l'émergence de pratique « professionnalisante » qu'une moniste animée par une seule et même personne animée par deux logiques différenciées. Avec la meilleure volonté du monde, il apparaît « compliqué » de se challenger en public, pour soi comme pour le public. C'est pourquoi il y a lieu de revenir vers le binômiat en gouvernance (2 ou 3 fondateurs, une gouvernance duale, etc.).

N'ayant pu directement questionner PDG3 sur son efficacité personnelle, ajouté au fait qu'il n'ait pas répondu au questionnement centré sur sa personne, il est devenu difficile de renseigner cette section. Nous avons dû, pour la renseigner, recouper les dires de PDG3, son déclaratif personnel sur internet, ceux de son PDG d'alors, d'un Administrateur du Conseil de l'entreprise et de multiples articles de la presse économique. Curieusement, le recoupement des informations est complexe, flou sur les fonctions et les périodes. Si on s'inscrit dans la temporalité de PDG3, sa carrière s'est déroulée comme suit :

- sa carrière professionnelle comme avocat d'affaires dans la finance (10 ans),
- la période où il est resté (8 ans) dans le giron de son PDG-mentor en tant que financier (ou, pourquoi pas l'inverse, où il était le mentor de son PDG) jusqu'à être, (deux occurrences distinctes dans la presse), à cheval sur deux entreprises pendant deux ans, pour finalement devenir PDG dans l'entreprise (3 ans),
- sa dernière période « back to basics » (depuis six ans au moment de l'entretien) de conseil en M&A et Administrateur (mandats en pays de gouvernance anglo-saxonne), et présidant une activité de conseil en M&A.

  Notons, alors que l'entreprise était plutôt mal en point et que la stratégie ne faisait pas l'unanimité au sein du Conseil, que plutôt que de resserrer les rangs il a fractionné sa gouvernance au bout d'un peu plus de trois ans de moniste (PDG) en duale (PC-DG) pour ensuite momentanément briguer le mandat de PC

juste avant son départ. Son Conseil ne semblait pas le soutenir, même étant PC, et que la question de la bonne entente avec le DG n'était pas assurée.

L'autre dimension qui apparaît dans cet itinéraire, après avoir été dans la roue de son patron pendant sept ans, est « le syndrôme de Poulidor »[62].
Pour conclure cet itinéraire, si on laisse de côté l'apparente confusion des rôles et l'indécision à endosser le rôle du chef, c'est le métier de PDG3 qui reste constant (l'épisode comme PDG ne durant qu'environ 3 ans). Il apparaît plus comme financier qu'industriel, dans une posture à distance, de conseiller de l'ombre. En tout cas, ce volet « efficacité personnelle » ayant pris les traits d'une sanction, PDG3 semble être encore dans une phase d'évitement.
Si on attribue le profil INTJ/Z à PDG3 (1,4 % des profils), le visionnaire indépendant, celui-ci est peu expansif, sobre, organisé et méthodique. Comme VPCA2, c'est un stratège (exigeant, curieux, inventif et rationnel). Cependant, il peut, parce que ces traits se sont révélés durant notre analyse, s'interroger sur la possibilité de partager et de se mettre à la portée de ces interlocuteurs. Plus globalement, ce profil, plus dédié à la tâche qu'au relationnel, a un style de communication qui se prête peu à des communications en groupe, préfère les relations interindividuelles et l'écrit à l'oral, réfléchir avant d'agir avec le besoin de se mettre en retrait, travailler seul. Affirmé et énergique, il est capable de remettre toute une organisation en question s'il le juge nécessaire, en faisant face en situation de crise, et en gardant le cap quoi qu'il puisse arriver. C'est la compétence qui fait, selon ce profil, la valeur et non le grade. Parfois, ce type peut penser que personne d'autre n'est capable de partager leur vision des choses, en recherche d'excellence pour eux-mêmes. Il peut minorer son opinion personnelle pour privilégier son système de pensée (place l'intelligence en premier, manque de souplesse) et, par conséquent, mettre en difficulté des personnes qui ont besoin de reconnaissance émotionnelle. Cette analyse de profil semble assez juste au regard des commentaires sur sa façon de faire au Conseil par un AI (de notre panel) évoquant sa communication difficile et directive, sa difficulté pour descendre dans les métiers de l'entreprise (en dehors du sien d'origine), et son ego qui l'avait « rendu aveugle ». En regard de ce profil, PDG3 semble avoir été la bonne personne pour repositionner l'entreprise, mais l'exposition en tant que PDG correspondrait moins à ses préférences, comme à celle du mandat de PC. Peut-être aurait-il fallu constituer un binôme avec « son contraire » pour avoir moins de casse.

[62] Un article de la presse économique posait rétroactivement la question, peu après sa prise de fonction de PDG : « Se sent-il enfin prêt à occuper la première place ? »

La réalisation personnelle de PDG4 donne l'apparence d'une trajectoire linéaire, dans la continuité de ses mandats de CEO, proche somme toute de celle de VPCA2 : à son entrée comme DG dans l'entreprise a succédé comme PDG puis PCA et comme Administrateur. Son passage au BCG[63], son expérience et son réseau, lui ont fait face à une crise capitalistique lors du retrait de l'actionnaire de référence, en début de mandat. Il s'est enraciné de façon significative entouré des membres de son Conseil de Grande entreprise, qui donne l'impression d'être figé.

Son efficacité personnelle provient de cet amour de soi qui le fait peu douter de ses capacités, de sa relation avec les investisseurs, de son réseau d'anciens dont il a apparemment la charge de préserver les intérêts. A côté de cela, ses propos traduisent une posture d'expert protecteur du management d'entreprise, notamment en direction de ce que voudraient éventuellement entendre les AS. Il est loyal à l'entreprise et à son réseau donc cette disposition ne génère aucune raison de remettre en question son mode de fonctionnement orienté vers le long terme. La seule compétence qu'il énonce serait son charisme, même s'il évoque l'importance de l'expression des membres du Conseil. A contrario, sa capacité introspective n'a pas été identifiée, ce qui pose la question du développement personnel. Il ressort de l'entretien une impression « de brouillon » avec une difficulté pour PDG4 à formaliser de manière précise les concepts RH d'animation (réunion de Conseil, management du collectif), avec l'utilisation de termes valise maintenant le flou sur la pratique managériale du Conseil, une difficulté pour définir des critères observables de progrès (culture du management adaptée au Conseil). La posture de PDG4 peut être perçue comme étant omniscient et « dans la représentation » plutôt qu'être à l'écoute de soi, au service du collectif (Conseil, entreprise, salariés…). La culture d'entreprise caractérisée en boulimie d'acquisitions reste à interroger par rapport à l'orientation stratégique qui devrait être partagée par le Conseil, le désir d'empire (Chalençon, 2011) concernant les egos forts exprimés.

C'est pourquoi le profil ENFP/A sera proposé : ce tempérament de mentor enthousiaste (6,3 % des profils), sait transformer le négatif en positif, aime le contact, n'apprécie pas les situations trop cadrées. Humaniste, il cherche à être reconnu pour ses contributions (être aimé, ce qui peut le mettre en dépendance du regard d'autrui). Plus globalement ce profil déploie beaucoup d'énergie, génère de la bonne humeur, aime les autres, présente une aversion au conflit et à la critique (perception d'une rupture de la relation) et peut être peu patient. Il est le héros de sa propre vie, ce qui, dans certain cas, pousse au narcissisme.

[63] BCG : Boston Consulting Group

Homme de principe, la réalisation personnelle de PDT5 passe par son engagement dans les Grands Corps, au service de l'Etat, de ses entreprises et de la communauté nationale. Des convictions et des valeurs vont orienter son parcours, des Ministères d'abord jusqu'à la CDC, pour clore ce pan de sa vie professionnelle (arrêt volontaire à 60 ans), et sa réorientation à travers son engagement associatif (dans trois structures, arrêt volontaire à 70 ans) : démocrate, pour le collectif. Ce positionnement s'est fait en contre-point des itinéraires élitistes et carriéristes de ses pairs : « j'ai maintenu cette capacité de penser avec un pas de côté, pour penser à l'écart ». L'idée pour lui est d'investir le champ éthique du monde économique, dans une mission d'intérêt général, comme un « passeur » anticipant sa succession : « c'est ça, réussir sa vie ».

Au regard des entretiens de PDT5, nous proposons le profil de personnalité INFJ/Z, qui s'avère avec certaines nuances proches de celui PCS1. Ce profil, peu courant pourtant, semble par cette itération préférer une séparation « démocratique » des fonctions entre Conseil et Exécutif. PDT5 qui n'a semble-t-il pas suivi de formation spécifique pour la tenue de mandat de Président, est au fait des différentes possibilités de mentorats qui existent en la matière, mais sans s'émouvoir de l'apparition de « gourous », où sur le fait de se reposer sur l'avis d'un Secrétaire de Conseil de confiance. Il met un point d'honneur à ce que le processus de sa succession au sein de l'association qu'il dirige soit exemplaire, et c'est pourquoi elle a été gérée conformément aux principes de « bonne gouvernance » par le Conseil via son Comité de nomination composé de personnes indépendantes. Cependant, au-delà de la conformité du processus, calqué sur le processus de succession entreprise, sur le terrain des principes donc, une succession s'appuie aussi sur des valeurs (ce qui implique la capacité à évaluer l'exemplarité des candidats), a fortiori dans une organisation à but non lucratif comme une association. La démarche processuelle où le « Conseil a fait le choix ultime », calée sur le CA de l'entreprise (pauvre en France dans son autorégulation RH), évite la question de connaître la manière avec laquelle le successeur va porter les valeurs.

La question de la quantification/évaluation du facteur humain reste posée. Pour approfondir la question posée sur la particularité de la gouvernance associative, PDT5 ne répond pas vraiment sur le fond mais avancera l'idée qu'« on vend des séminaires » dans le but de professionnaliser les Administrateurs. L'important pour lui est que les Grandes Associations soient représentées dans la structure. L'Association serait un thinktank ou un organisme qui « fait société ». A vrai dire, il est difficile de rentrer dans les détails de « la façon » de PDT5 : à la question de « comment s'entoure-t-il », il répond avec qui. A celle de son mode d'organisation, il évoque les mouvements internes de la dernière organisation qu'il a dirigé

(sachant qu'au départ il a travaillé jusqu'à neuf mois avec ceux en place) sans les corréler à une vision (peut-être engluée par une bureaucratie organisationnelle wéberienne). Pour finir sur celle de « comment les gens travaillent avec lui », il avance qu'il donne le sens à ce qu'il fait, sans être le chef. Parfois, dans ses réponses, il met son rôle de Président en première ligne mais très vite il rectifie par celui du Conseil. L'efficacité personnelle de PDT5 avec sa PM, l'Exécutif et le Conseil, au-delà du fait se s'entourer des éventuelles bonnes personnes, est en général peu explicitée en dehors des processus. Il évoque un rôle pour lui de « sage » (en dehors d'une responsabilité opérationnelle), avec un Conseil en position de juger, d'évaluer si les dirigeants sont ceux « dont on a besoin ».

C'est un des aspects du profil supposé de PDT5 que de préférer plus l'abstraction que de partir des faits (ce à quoi PCS1 échappe du fait de la « culture factuelle » de son entreprise). Les déclarations de PDT5 qui délègue sa succession quasiment in extenso « par principe » peuvent marquer un besoin de davantage de pragmatisme[64] ou un détachement vis-à-vis des aspects concrets. C'est ainsi que certaines gouvernances pourront être perçues positivement par PDT5 du fait de la mise en place des processus alors que ceux-ci peuvent avoir dévié par rapport à leur principe d'origine. Un binôme adéquat serait un pragmatique proche du terrain.

b) Deuxième population : les créateurs.

Les trois créateurs, Co-PDG6, Co-PDG7 et Co-PDG8, ont des traits communs dont le premier et de générer leur propre univers/espace d'entreprise qui se structure a fortiori à partir de la personnalité des fondateurs. En particulier dans notre collecte, ce sera autour du collectif des fondateurs qui va constituer/structurer le premier de la gouvernance : celui des start-ups.

A propos de la notion de la réalisation personnelle (un des mantras cognitifs), le créateur est de la catégorie qui s'octroie la possibilité d'explorer son espace créatif, générant un environnement de travail propre, dans le respect de ses valeurs, de son identité, de son investissement propre. Pour l'un (Co-PDG8), il lui a été même possible d'en faire un projet familial avec son frère.

Le premier cercle des « Co-» (Co-PDG6 à 8) ouvre des opportunités qui échappent à leurs alter-ego : la possible complémentarité des profils de personnalité, de métier, de réseau, et de partager leur expérience.

De ce fait, les profils peuvent être plus diversifiés, pas que « pur-leader », mais aussi plus analytiques ancrés dans le factuel, comme à travers le profil du « supporteur » (médiateur, négociateur, artisan) qui semble correspondre à Co-PDG6, ESFJ/A (12,6

[64] Pour entrer dans le jargon du MBTI/Golden, tel que décrit dans les sous-échelles de la polarité « sensation/intuition » (S/N) des profils.

% des profils) : loyal, social, organisé et pratique. En phase de démarrage, il peut sembler nécessaire, par exemple, d'être en surveillance rapprochée des outputs venant du marché. Indépendant, plutôt optimiste, ce profil est réaliste en étant capable d'évaluer les possibilités et les solutions concrètes (opportunistes et ingénieux), de faire face aux crises. Il favorise le sentiment d'appartenance, structure l'équipe, se concentre sur les problèmes à résoudre. En miroir, des profils complémentaires pourraient être structurants sur le long terme et moins sensibles aux ambiances de conflit (sans l'éviter).

Co-PDG7 présenterait un profil qui correspond à son métier, le profil du Dirigeant étant plutôt généraliste, la formation dans la relation interpersonnelle, qui est centré sur la relation d'aide, humaniste et encourageant, correspondant à INFP/A (3,2 % des profils) avec pour traits : adaptable, idéaliste, innovant et perspicace. A contrario, ce profil, ancré dans l'affectif, préférant l'aspect conceptuel et le fonctionnement informel, peut trouver un complément dans une équipe avec des préférences plus objectives, impersonnelles (comme on peut en trouver dans les relations de travail) et concrètes (gestion des délais) à des fins de structuration.

Le profil de Co-PDG8 est le plus entrepreneurial au sens classique des créateurs que nous avons rencontrés, auquel nous proposons le type ENTJ/Z (2,9 % des profils), très proche de celui de VPCA2 mais plus organisé et moins dans l'improvisation. C'est le profil du réformateur (déterminé, systématique, stratège, innovant et aimant les défis) qui a le goût de diriger (leader), sachant s'entourer pour obtenir une équipe dynamique, analyser/critiquer les situations pour les optimiser, dans des environnements complexes, exigeant vis-à-vis de lui-même et des autres, le tout avec une vision long terme. Ce profil, peu compatissant et aimant diriger, ne partage pas facilement le pouvoir, sauf avec son frère…

Le mode de fonctionnement en co-fondation, qui déstructure l'ordre du chef unique omniscient à la française, remet en question l'organisation autour d'un Président. C'est pourquoi l'émergence des SAS, plus souple dans leur structuration, induit une gouvernance « utile » à travers un Comité stratégique.

Autour de ce Comité se réunit le deuxième cercle de gouvernance : les fondateurs avec les investisseurs et les Indépendants au sein du Comité ou à l'extérieur si l'investisseur n'y a pas été convié, comme les Business Angels (ou BA) qui peuvent choisir de ne pas y entrer. Cette segmentation a fait évoluer la représentation de la gouvernance de Co-PDG7, notamment dans sa perception du pouvoir, de la légitimité de droit de parole et du rôle des BA. Co-PDG8, en tout cas, valorise ce deuxième cercle à la fois au niveau des Indépendants (pourvoyeurs de conseil, de compétences et de réseaux) et les investisseurs (pourvoyeurs en fonds et en

compétences). Co-PDG6 exprime aussi un saut qualitatif dans la structuration de l'entreprise et du développement commercial grâce à une ouverture partenariale.

c) Troisième population : les post-existants

Cette population, PDG9 et PDG10, et anciennement les cinq Dirigeants de Grandes entreprises, doit s'insérer dans le système existant pour ensuite le faire fonctionner, sachant qu'ils sont étroitement supervisés par un actionnaire de référence ou/et une famille. Cette qualité adaptative part d'une base Exécutive (ancien Dirigeant de BU) qui s'est redéployée vers un enjeu global d'entreprise. Pour quelqu'un qui doit se conformer à un système pré-existant, la prise de risque peut être perçue moindre que de bâtir un univers tel que le génère un créateur d'entreprise dans son besoin de liberté.

Cela nécessite une capacité forte à analyser le business model de l'entreprise, de composer avec son mode de gouvernance, et de redresser si cela s'avère nécessaire. Cela nécessite d'aimer les challenges et d'avoir suffisamment de résilience pour s'adapter. PDG9 et PDG10 ont eu à faire face à des situations de redressement d'entreprise. Le référant pour mesurer l'efficacité personnelle concerne les propriétaires (PDG9 a tenté sans succès de prendre les commandes) pour la PM, qui contrôle aussi le Conseil, et l'Exécutif par rapport auquel il va falloir se faire accepter en adoptant une posture qui donne envie à l'Exécutif d'y aller ensemble, dans la bienveillance (plus que celle d'un investisseur). PDG10 a ainsi pu faire entrer des Indépendants dans le Conseil comme suite à la cotation de l'entreprise, mais tout en se conformant à la volonté du propriétaire qui désirait garder le contrôle. PDG9 a clairement identifié l'importance de prendre en compte les réactions des syndicats lors de ces périodes charnières.

Le profil qui nous semble le plus adapté à PDG9 est ENTP/A est celui d'un profil d'entrepreneur, proche de celui de VPCA2 (apparenté à celui de PDG4). Le tempérament NT est celui qui correspond le mieux aux situations complexes nécessitant une réponse productive. PDG10 semble à cheval entre le profil INTP/A (concepteur/architecte) voire, mais moins, INFP/A (humaniste), qui peuvent correspondre tous deux. On constate que les types a priori de PDG9 et PDG10 correspondent avec des profils de Dirigeants, comme ceux des Grandes entreprises, ce qui n'est pas une obligation au sens du MBTI, mais qui conforte qu'ils n'ont pas atteint leur situation par hasard.

IV.2.1.2. Résultats de la synthèse post-polaire de la catégorie des PC-P(DG)

Pour répondre à partir de cette catégorie à notre question de recherche (le construit social conditionnant l'opérationnalité efficace), cette section reprend en synthèse l'analyse quadripolaire pour la projeter sur le degré de cognitivité du Conseil. Elle a pour dessein a) de caractériser l'évolution du mandat des Dirigeants suivant la maturité de l'entreprise, b) de comprendre la succession comme un indicateur dynamique de gouvernance, c) d'identifier la dynamique fonctionnelle du Conseil à travers les rôles-identités des PC-P(DG), d) de proposer une typologie de Conseils cognitivement exploitable.

a) Caractérisation des traits des populations constituant la catégorie dans le contexte de développement de l'entreprise

Il apparaît que la catégorie est constituée par deux populations différenciées : les créateurs-entrepreneurs et les gestionnaires-entrepreneurs. Les postures au Conseil sont très différenciées car les premiers créent leur univers en poussant les limites avec un libre arbitre affirmé, retoqué au besoin par un Fonds, et les seconds, qui entrent dans un environnement de travail pré-existant, pour l'adapter à leur façon et le développer.

Cette deuxième population, constituée par des Dirigeants de Grandes entreprises et des ETI, a appris originellement à s'adapter au contexte de deux façons, ce qui a pu constituer les bases de leurs identités professionnelles :

1) les Dirigeants de Grandes entreprises qui proviennent originellement des grands cabinets, des métiers de la finance ou de métiers en lien avec elle, qui leur ont permis de maîtriser une méthodologie de travail (promue comme relevant de l'excellence) qui, forts de leur relative rareté, leur permettent ensuite de faire émerger des profils indépendants,
2) les ETIstes ont choisi des voies plus proches du terrain, avec un exercice multimétier plus large (DAF, Dirigeant de Business Unit, DG délégué), tout en restant subordonnés à un Dirigeant/donneur d'ordres historiques. Cette population, plus nombreuse, peut être éventuellement moins émancipée que celle des Grandes entreprises car elle doit composer avec plusieurs PM tels les actionnaires familiaux, Fonds, maison-mère (avec parfois des PM qui en obèrent d'autres, moins visibles, tout étant question de niveau de contrôle).

Peut-être les créateurs sont-ils trop libres pour ceindre le joug d'organisations qui ni ne leur ressemblent, ni leur sont accessibles sans « vendre leur âme ». Leur goût du risque s'adapte peu à des structures pré-existantes exogènes.

Notre population de Dirigeants de Grandes entreprises et d'ETIstes, se segmente fonctionnellement en deux sous-ensembles : les PC et les P(DG).

- Pour le premier sous-ensemble des PC, animateur de Conseil, la réelle séparation des fonctions en contexte engendre un savoir-faire aidé par des processus mais qui nécessite en plus l'émergence et la mise en œuvre de compétences relationnelles spécifiques, ce qui n'est pas quantifiable dans l'expression des remontées terrain.
- Pour le second des P(DG), centré sur l'Exécutif, la séparation des fonctions est plus confuse, sans réelle mise à distance des pratiques (d'autant plus qu'il sera dans l'action). Plusieurs cas de figures se présentent : un Conseil « au ralenti » à qui on donne le minimum pour « complyer » (au moins en apparence), un Conseil « sous influence » qui s'en remet à un Dirigeant qui mobilise des techniques d'enracinement. Concernant l'enjeu « conseil du Conseil », celui-ci peut être produit par un réel apport éclairé ou a contrario un avis d'appoint « qui prend du temps » si le PDG n'exploite pas tout le profit qu'il peut tirer d'un collectif expert. Pour les ETIstes, le fait d'être en contact rapproché avec l'actionnaire de référence clarifie les possibilités de développement du rôle du Conseil.

Nous constatons que la population des PC rencontrés (et aussi plus loin PDG10 qui exprime au fil de ses mandats d'Indépendant une sensibilité au collectif) est en mesure de verbaliser précisément la répartition des rôles, les tâches, les missions, les pratiques, et le concept de dualité. Cela ne signifie pas que les P(DG) n'en ont pas conscience, mais plutôt que ce n'est pas leur préoccupation, happés par la gestion de l'entreprise et parfois de leur ego. A contrario, les entreprises moins matures pratiquent la gouvernance, comme M. Jourdain, sous l'angle cognitif « utile ».

Si on se positionne dans la perspective des développements cognitifs longitudinaux de l'entreprise selon Wirtz, qui s'est peu focalisé sur l'origine du projet d'entreprise, la gouvernance apparaît comme un concept évanescent pour le créateur qui, dans la majorité des cas des start-ups (cela existe aussi pour les ETI familiales), est mis au second plan par rapport au pool de l'équipe de créateurs, si on se réfère aux chiffres des pépinières d'entreprises (cf. le Figaro-Etudiant du 24/03/2015). L'élargissement se fera avec l'ouverture du capital avec plus ou moins de succès en termes de dynamique de développement suivant la qualité des échanges avec l'investisseur, qui permettent à l'équipe dirigeante de se conforter identitairement (par rapport à l'exo-groupe). En tous cas, cette base introspective de départ qui, affermie et clairement définie, constituera le socle originel de développement de l'entreprise, notamment par rapport à la relation investisseur à venir.

Ainsi, pour les jeunes entreprises, le projet d'entreprise et par suite sa gouvernance, se structurent par cercles concentriques avec pour noyau les fondateurs, puis les proches, puis les Business Angels, puis les Fonds suivant le niveau de partage des

valeurs, des rôles, etc. Suivant son degré d'introspection collective pour définir « pourquoi travailler ensemble » et délimiter les rôles, la start-up sera ou non plus en mesure de s'ouvrir (difficulté selon Co-PDG7, facilité pour Co-PDG6 et 8, ce qui va accélérer le projet ou non). Le Comité stratégique est « naturellement » celui qui poind en premier. La participation éventuelle des investisseurs à ce Comité va produire, au bout d'environ trois ans pour l'ensemble de nos panelistes, la structuration de la gouvernance (à travers un apport riche en compétences, réseaux, etc.), voire, plus tard, va « craquer » le projet initial pour qu'il devienne plus financier du fait de l'ouverture du capital. C'est là qu'apparaît la population de nos panelistes d'ETI dont les fondateurs sont absents. Les changements dans le Board vont se faire en fonction du niveau de proximité des investisseurs. Cette population « de remplacement » (nous ne parlons pas des co-fondateurs reprenant le relai, ni des familles), plus soumise à la relation de subordination parce qu'ayant été des managers avant d'être des Dirigeants d'entreprise, ont construit une identité basée plus sur « l'adaptation au poste » que sur « le démon de la création ». Certains, en grandissant d'une entreprise à l'autre, ont tenté de préserver un périmètre de liberté faisant parfois appel à leur ego (PDG3, PDG4), d'autres ont dû se soumettre au diktat d'un patron (PCS1 ou PDG10 en tant qu'Indépendant, AI16, vu plus loin). Toutefois, on peut constater une perte de libre arbitre qui correspondra à la même prise de risque que celle que nous avons pu rencontrer par exemple avec le patron « contraire » de PCS1 (en tout cas est-ce ainsi qu'ils ont régulé de façon maximale leur relation). Le Dirigeant devient alors un développeur d'entreprise, voire un administrateur d'entreprise (dans certaines entreprises bureaucratiques du périmètre d'origine de PDT5). Ceci dit, soumis au regard du marché, ce n'est peut-être que ce qui est attendu d'eux. Il n'est pas sûr, par conséquent, que cette construction identitaire puisse produire une remise en cause lors du passage au rôle d'Administrateur « indépendant ». C'est pourquoi Co-PDG8 constituera un Conseil à la façon d'un startuppeur, avec des Indépendants créateurs d'entreprise.

On ne peut que constater que certains pedigrees prédominent en ce qui concerne la constitution de cette catégorie. PDT5 a caractérisé la culture des Grands corps. De même cette culture diffère sensiblement qu'on soit issu d'école d'ingénieurs ou de commerce. Les identités pour chacune sont très différenciées suivant le sentiment d'appartenance, et peuvent déterminer les parcours tant du fait de l'interconnection interne des réseaux d'alumni (selon les dires de PDG9), que des opportunités de création d'entreprise en co-fondation, dès la sortie de l'Ecole[65].

[65] En effet, l'extension de la pratique de la co-fondation selon J.-B. Rudelle, Dirigeant de Criteo, à propos de l'incubateur Le Galion, donnerait plus de 90% des start-ups (de son écurie) dans l'article Les Echos du 31/03/2017

A cet égard, les exemples de création en co-fondation font florès dans notre panel (non pré-déterminé dans ce sens) pour devenir un modèle. Ainsi, la question des binômes/trinômes s'impose comme définissant la task force qui va fonder l'entreprise, voire poursuivre son développement : les start-ups de Co-PDG6 et Co-PDG7 sont en trinôme, comme la start-up/ETI de PDG8 (+ frère + cuisinier), en binôme pour PDG3 (+ ancien patron), pour PCS1 (+ son patron d'origine), pour VPCA2 (+ son PDG remplaçant). D'autres exemples ont été rencontrés lors de notre étude comme par exemple le mandat d'Indépendant (cf. AI17 plus loin) dans une entreprise familiale tenue par deux frères fondateurs. Ce mode de fonctionnement préserve le Dirigeant de l'isolement et aide à la constitution d'un pool de compétences de dirigeants. C'est pourquoi il peut être judicieux d'identifier une structure binômiale de Dirigeants (ex. : PC-PDG, DAF-PDG) afin d'observations (ex. : PCS1, VPCA2, PDG3).

Certains dirigeants sont également issus de Grands cabinets d'Audit/Conseil/Stratégie à forte culture. Cet entrisme dans les Grandes entreprises montre la proximité entre ceux-ci et les Dirigeants de leurs principaux clients. Cela interroge leurs rôles par rapport à la gouvernance des Grandes entreprises et, par suite, des plus petites.

Les PM semblent évolutives et le fruit d'une mixité : elles sont parfois clairement identifiées, parfois invisibles, parfois intériorisées mais non identifiés par les Dirigeants et par les Administrateurs. Ainsi : le noyau fondateur, l'investisseur, l'actionnaire, « l'Entreprise », le réseau d'Ecole, le Cabinet conseil d'origine, la famille, l'Etat, le syndicat, l'ego, le territoire, etc. Evoquée discrètement, la relation aux Investisseurs/II est contrôlée par chacun de nos panelistes. Cela appelle à repréciser le rôle de **la Partie mandante/PM qui donne mandat au Dirigeant dans le sens qu'elle a la possibilité d'infléchir la mise en œuvre Exécutive de celui-ci jusqu'à, pour certaine, avoir le pouvoir de le révoquer.**

La PM du Président du Conseil correspond à la figuration de « vers qui » il se sent redevable pour mettre en œuvre son mandat social ou à qui il se sent devoir rendre des comptes. La PM du PDG est lui-même en cas de création, est l'actionnaire nommant le PC, est le Fonds majoritaire nommant le DG. Si l'occasion se présente, le DG d'ETI peut tenter d'acquérir une entreprise, notamment celle dont il est aux commandes et la développe/redresse (légitimité interne). Le PC a l'attitude la plus aboutie par rapport à l'Exécutif puisqu'il a charge d'animateur (du moins théoriquement du fait du contexte de séparation) vis-à-vis de la dynamique de son Conseil par rapport au PDG.

Les rôles des trois populations de la catégorie se définissent dans les interactions avec leur PM, le Conseil et l'Exécutif de la façon qui suit (Tableau 16). Cela nous amène à préciser la manière avec laquelle est constituée la Partie mandante du PC-PDG. En

effet, elle n'est pas l'AG qui n'est que l'organe de décision juridiquement visible[66], mais pourra être le Conseil de famille, les actionnaires les plus importants, etc. Paradoxalement, cette PM, en ce qui concerne le Conseil, est d'une certaine façon choisie par le Dirigeant par choix progressifs des membres au fur et à mesure de sa prise en main du Conseil, échelonnée sur plusieurs années.

Tableau 16 : PM dans les faits des catégories de Dirigeants et caractéristiques de leurs liens avec le Conseil et l'Exécutif

Catégories	Partie mandante (PM)	Conseil	Exécutif
CREATEURS	Eux-mêmes (majoritaire)	Comité stratégique à leur main Investisseurs minoritaires	Eux-mêmes
P-DG ETI (CEO)	Famille, actionnaires (parfois de référence) Désigné par le Conseil Révocable par l'AG (à la main des actionnaires)	Sous influence de l'actionnaire de référence, de la famille Administrateurs non-exécutifs proposés par le PDG Membres validés par l'AG	A la main du P-DG (moins si présence de familiaux) Membres DG/Directoire validés par le CA/CS
PC ETI (*)	Famille, actionnaires (parfois de référence) Désigné par le Conseil Révocable par l'AG (à la main des actionnaires)	Sous influence du PC mais peut être en minorité (par l'actionnaire, la famille) Administrateurs non-exécutifs proposés par le PC Membres validés par l'AG	Membres DG/Directoire validés par le CA/CS CEO reporte et propose (stratégie) au Conseil
P-DG GE (CEO)	Actionnaires de référence Désigné par le Conseil Révocable par l'AG	Sous influence du P-DG (moins si actionnaire de référence) Administrateurs non-exécutifs proposés par le PDG Membres validés par l'AG	A la main du P-DG Membres DG/Directoire validés par le CS
PC GE (non familiales)	Conseil, AG, Actionnaires Désigné par le Conseil Révocable par l'AG (à la main des actionnaires)	Sous influence du PC (moins si actionnaire de référence) Administrateurs non-exécutifs proposés par le PC Membres validés par l'AG	Membres DG/Directoire validés par le CA/CS CEO reporte et propose (stratégie) au Conseil

(*) Cette catégorie a été partiellement renseignée d'après AI17 (dans la partie dédiée aux Indépendants), Administrateur de Conseil de surveillance/CS, familial et non-familial

En prenant en compte le parcours professionnel de nos panelistes, on peut observer une évolution identitaire du fondateur à l'administrateur (présenté comme indépendant) et de l'Exécutif à l'administrateur. Mais si on se centre plutôt sur les rôles au Conseil (PC et PDG), on s'aperçoit qu'un stade significatif se matérialise : alors que le fondateur était libre de lui-même, avançant et « ADNant » son entreprise avec son propre profil et ses valeurs, et structurant ses rôles avec ses co-fondateurs ou sinon

[66] Le nombre d'AG qui infléchissent les orientations des Dirigeants est extrêmement réduit, ramené au nombre de Conseil en France.

ses proches professionnels de premier cercle (alter ego, anciens d'Ecole, professionnels repère, etc.), cette donne change en cas de cession. Ainsi l'organisation de l'entreprise s'adapte au reporting orienté suivant le profil des actionnaires. C'est pourquoi il est possible que l'émergence de la catégorie des Administrateurs salariés puisse, à ces stades de développement de l'entreprise, faire contrepoids pour préserver son identité, notamment à travers ses valeurs.

Au regard de ces résultats, nous proposons une frise de développement du Conseil de la Figure 19 qui complète les approches de Aoki et Wirtz et qui pourra trouver une utilité relative aux points de passage de Start-up à ETI et d'ETI à Grande entreprise :

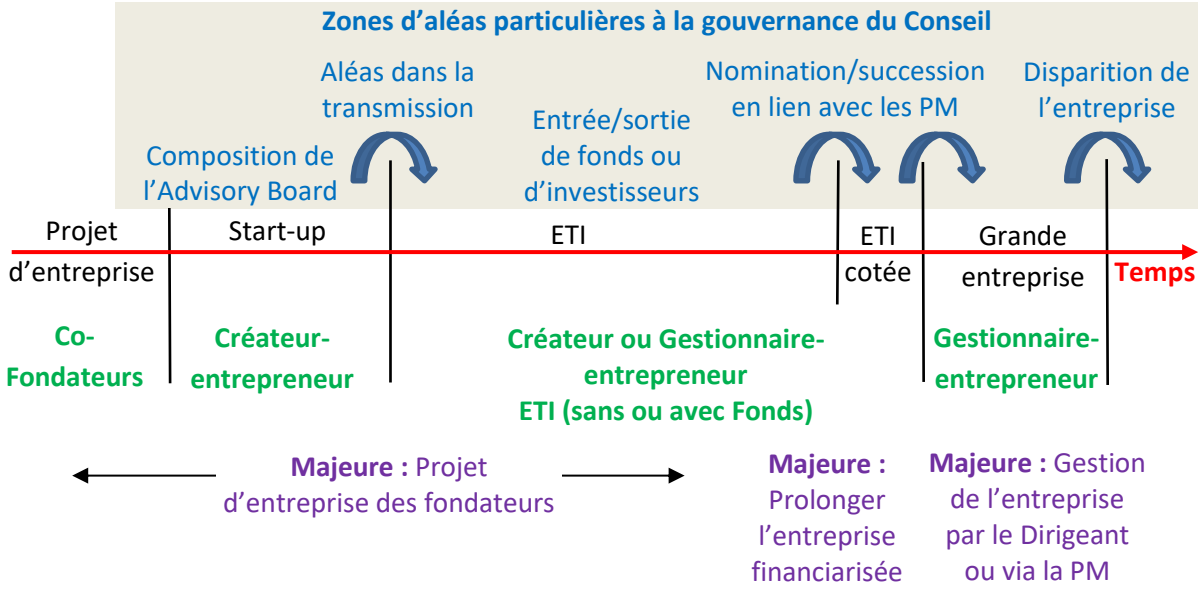


Figure 19 : Stades de développement du Dirigeant avec des zones d'aléas en gouvernance

Nous avons choisi le parti-pris de faire aussi figurer les zones d'aléas de la vie du Conseil dues aux changements capitalistiques et aux nominations/successions des membres, fortes notamment pour les Fonds majoritaires qui revendent leurs participations, pour les reprises d'entreprise (non rencontrées dans notre panel), ou plus sereine comme l'exemple de Co-PDG8 qui diversifie les profils au Conseil en fonction des options de développement stratégique. Ce parti-pris nous semble intéressant au sens où ils matérialisent des zones de changement et recèlent dans leur mise à distance analytique la possibilité de cerner l'évidence des enjeux cognitifs et les acteurs impliqués. De plus, il participe à l'analyse des risques spécifiques à la gouvernance, qui est une terra incognita[67].

[67] A priori il n'est pas évalué selon la réponse de Brigitte Bouquot, Présidente du Comité Exécutif de l'AMRAE (Association du Management des Risque et des Assurances de l'Entreprise) lors de la Conférence du 01/06/2017 sur le Cyber-Risque, chez Deloitte à Neuilly/Seine. On peut comprendre que le CA ait du mal à évaluer le risque qu'il représente pour la société qu'il est censé gouverner et que le PC-PDG ne soit pas sollicité dans ce sens.

Les conditions de choix pour le Dirigeant sont multiples. Il pilote sa vie professionnelle fort de ses compétences, associées à de la chance et des opportunités (VPCA2, PCS1, Créateurs) ⇒ cela lui procure une maîtrise de son parcours ⇒ qui induit une forte affirmation de soi, en général pré-existante ⇒ qui engendre l'émancipation de son mode de management sans hiérarchie, dans un contexte français d'exercice du pouvoir avec des contre-pouvoirs à géométrie variable suivant l'entreprise (culturellement peu développés, renforcés par la dévotion au chef, citée par PCS1). En dehors des contextes de Conseil en tension (opposition entre actionnaires) et des entreprises publiques contrôlées par l'Etat, on peut avancer que la construction du mandat du Dirigeant se fait en général à sa main, tout comme la définition des membres de son Conseil choisis par lui, au moins progressivement, et qu'il organise en communauté autour de la stratégie/du contrôle de l'entreprise.

b) La succession comme indicateur de la dynamique de gouvernance

D'ores et déjà, on peut constater l'évolution du profil du Dirigeant de la jeune entreprise jusqu'à l'entreprise « mature », jusqu'à devenir Administrateur. Ainsi, appliquées à l'individu, les évolutions identitaires des rôles des membres de la catégorie se font à au moins deux niveaux : par changement de gabarit d'entreprise (ex. panel : ETI à Grande entreprise), ou par changement de mandat (ex. : de PC à Administrateur indépendant). Les deux occurrences sont présentement développées puis complétées dans les parties à venir dédiées au pacte/à l'ouverture du capital, et aux Administrateurs indépendants. Cependant, afin de ne pas négliger de « points de passage » (Figure 19), nous développerons dans cette section les éléments de passage d'entrée/sortie en mandat de la catégorie.

Entrée

Concernant la population des Créateurs, si aucun de nos panelistes n'était en position de sortie au moment des entretiens (l'un ayant vendu depuis), on peut dire en revanche que la fondation de l'entreprise s'est faite dans un contexte de connivence forte entre les co-fondateurs avec un partage fort sur les valeurs constitutives de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise E6 de Co-PDG6 fait l'objet en amont d'un moment de partage dédié aux motivations de chacun à participer au projet, ce qu'il voulait ou non, etc. Une répartition précise des rôles semble avoir accompagné ce processus de fondation, dans un partage sur les métiers, différenciés, et le principe égalitaire de droit à la parole autour de la table du Conseil (ou du Comité stratégique primal), sur un fonctionnement qui s'apparente au mode coopératif (un titre-une voix, issu de la démocratie actionnariale). Notons que l'efficacité supposée de ce mode résulterait de la combinaison des dimensions Conseil et Exécutif associées dans chacun des

protagonistes (sans asymétrie d'information à tout le moins pour cette catégorie représentée au Conseil).

Pour la population des ETIstes et Grandes entreprises, l'arrivée en mandat s'est faite par compétences reconnues (VPCA2) notamment du marché (PDG9 et PDG10), par affinité associée à une hypercompétence métier (haute finance pour PCS1, M&A pour PDG3 et stratégie pour PDG4), par promotion interne à valeur de succès (PDT5). L'entrée en mandat de PCS1 s'est faite discrètement par glissement familial. Pour les autres, la démarche est plus affichée. VPCA2 est venu en prenant soin de trouver son remplaçant dans son entreprise précédente, dans le souci de préserver la continuité de l'entreprise (ce qu'il reproduit à nouveau pour son départ). PDG3 est venu en succession de son mentor mais cela s'est fait dans la douleur. L'alumni PDG4 est venu et sorti dans le respect de son réseau d'anciens. Pour finir, PDT5 est venu dans la continuité de son rôle au service de l'Etat (notion d'honneur), et est sorti bureaucratiquement au sens de Weber. Il y a lieu de croire que les prises de mandat font l'objet d'ajustements relationnels, parfois en tension comme l'a exprimé PCS1 (pour lui-même) dans un contexte familial de succession (domination de branche), ou PDG10 (pour le collectif) dans un contexte de redressement d'activité. Les tensions traversées par PCS1 sont le fruit d'un déficit relatif à la fixation d'un cadre d'échange informel (non respecté semble-t-il) entre la PM (le Dirigeant familial d'alors) et l'intéressé. On peut supposer que, plutôt que de poser un cadre formel d'échange continu et évolutif (qui peut également s'appliquer pour tous les membres du Conseil dont la montée en compétences, le parcours au sein du Conseil, de l'accueil à la sortie), la pratique d'introduction au mandat se veut informelle entre les personnes (PC et membres, P(DG) et membres, etc.), ce que nous tenterons d'observer par la suite pour les autres catégories.

Sortie

La gestion de la succession est un indicateur de gouvernance du PC-P(DG), notamment sur les processus relatifs à la gestion des compétences au regard de la stratégie, sur les valeurs, les métiers. De façon pragmatique, elle révèle les prédispositions du Dirigeant qui a la main sur le Conseil : ou il prolongera l'action du Dirigeant Exécutif en place en choisissant son successeur, ou il laissera les clés au Conseil afin qu'il accomplisse cette mission, ce qui induit lui avoir donné les moyens de l'atteindre. Ainsi, deux postures parallèles vont se développer : un Conseil à animer par le PC « en accordance » avec l'Exécutif (indépendamment donc) et un Conseil « en continuité » (voire en conformité) avec l'action de l'Exécutif.

Toutefois, en parallèle de ce processus, et ce n'est pas la moindre des influences sur celui-ci, la gestion de son devenir par le Dirigeant vient interférer. Parmi nos panelistes (ETI et Grandes entreprise), la majorité nous ont renseigné sur le processus, mais

uniquement quelques uns ont évoqué leur gestion de la succession (PCS1, VPCA2, PDT5). On peut dire que le résultat de leur succession est à l'image de leur propre mandature.

En ce qui concerne la succession des Dirigeants, PCS1 s'est surtout concentré en tant que PCS sur les conditions de nomination du CEO afin qu'il puisse être contrôlable par le Conseil. En effet, ayant subi la contrainte du CEO Dirigeant de l'entreprise avec droit de regard sur le Conseil, avec le même CEO visionnaire mais autocratique avec un goût immodéré du risque (PCS1 ayant eu à recoller les morceaux en ayant survécu à deux faillites imminentes), PCS1 s'est évertué à mettre en place des instances de contrôle qui fonctionnent, ce qui explique la montée en puissance du Conseil (à la défaveur d'une gouvernance familiale à l'ancienne). Du coup, cet objectif atteint (CEO extérieur à la famille), PCS1 a pu passer le relais à un alter-ego familial et respectueux du processus de consultation intraConseil. Il n'a pas voulu prendre les rênes de l'entreprise (proposé par celui qui l'avait embauché à l'origine, dernier tenant de la branche familiale en vie) : PCS1 s'estimait trop financier et pas assez ingénieur (produit). Il a ménagé son activité en endossant plusieurs mandats dans l'industrie. Il part en ayant « fait le job », de façon loyale.

Autre cas de figure de gouvernance duale, PDT5 a pris soin de favoriser un Conseil qui prenne les décisions pour contrôler le Dirigeant exécutif. Il s'est essentiellement reposé sur les processus en partant du principe que comme ils existaient, ils étaient pérennes et suffisants. C'est pourquoi sa succession s'est faite uniquement par le Conseil. De fait, il n'a pas été possible, a contrario, d'orienter les choix en s'aidant de critères soft skills – qu'il ne maitrise pas - et plus particulièrement sur les valeurs. Homme de principes se voulant exemplaire, il se les ait appliqués à lui-même. C'est un démocrate dans l'âme et, par conséquent, il fait confiance à la structure. De même que pour PCS1, il a tenu plusieurs mandats d'administrateur indépendant.

Parmi nos panelistes, PDG10 a eu l'occasion de rendre opérationnel le Conseil dont il a hérité en tant que PDG. En effet, celui-ci ne fonctionnait pas auparavant (gouvernance familiale). Dans ce cas de gouvernance moniste, PDG10 a fait en sorte de faire rentrer des indépendants afin qu'ils donnent un éclairage avisé sur l'Exécutif (PDG10 passant la main ensuite après avoir redressé l'entreprise). Il a reproduit cette occurrence dans d'autres Conseils mais en tant qu'indépendant, puisqu'il a tenu et tient plusieurs mandats. Il est peu disert sur sa relation à l'actionnaire de référence, si ce n'est que la mise en place d'un Conseil fonctionnel l'a préservé des avis d'un actionnaire familial qu'il juge autocratique. Pour garder les mains libres sur la gestion de l'entreprise, une feuille de route a été fixée avec l'actionnaire qui avait ainsi exprimé des critères de résultats et ensuite dégagé les degrés de liberté de PDG10.

Tous deux monistes, VPCA2 et PDG4 ont passé la main à leur successeur respectif en suivant la voie qu'ils avaient tracée. Leur point commun réside dans le fait de leur difficulté de s'éloigner de leur entreprise par effet d'enracinement (passage de PDG à PCA puis à VPCA pour le premier et passage de PDG à PCA puis Administrateur pour le second). Ainsi, VPCA2 a sélectionné son successeur – possiblement son *clône* - qu'il a su faire accepter au Conseil comme PDG, quitte à changer la structure de gouvernance (de duale à moniste) et à limiter le rôle du CA. Le passage de relais s'est fait sereinement, tout en occupant en parallèle d'autres mandats d'Administrateur indépendant. PDG4 quant à lui a transmis son mandat de PDG à un membre de son réseau d'anciens tout en conservant des mandats d'Administrateur indépendant, un dans l'entreprise et les autres au sein d'autres structures. L'organisation du Conseil apparaît sensiblement figée. Les deux exemples donnent des gouvernances centrées sur le Dirigeant.

c) La dynamique fonctionnelle du Conseil : ce qu'il faut attendre des rôles-identités

En dehors du cas particulier du Fonds majoritaire (quasi-filiale financière), la catégorie des PC-P(DG), à la différence de toutes les autres au Conseil, n'est pas en dépendance du Conseil au sens où ses membres sont les initiateurs de son fonctionnement et ensuite de sa dynamique. Par conséquent, leurs attentes vont se nicher dans leurs degrés de liberté à exercer un mandat de Dirigeant du Conseil. Une négociation avec leur principale PM semble se résumer essentiellement aux investisseurs de référence. Pour le PC en structure duale, c'est-à-dire qui puisse déployer sa fonction, ses attentes vont se focaliser sur l'attitude du chef de l'Exécutif, voire de son équipe, pour pouvoir exercer son mandat.

Dans le cas des start-ups étudiées, la conservation de l'indépendance du projet d'entreprise avec l'ouverture de capital est un facteur de succès pour peu que les fondateurs aient constitué un premier socle d'affirmation identitaire du projet d'entreprise. L'ouverture procure par compétences et réseaux une accélération du développement (apparemment cruciale, notamment sur les métiers du net).

Des différents cas de figures d'ETI, qui ne se résument pas aux seules entreprises que nous avons interrogées puisque PDG9 en a rencontré d'autres, on obtient deux tendances : la remise en cause de la dynamique du Conseil semble moins grande quand, après ouverture, les fondateurs en conservent le leadership dans un contexte d'ouverture choisie, et il a plus de chance d'être altéré en cas d'ouverture à la main du Fonds. L'aspect positif cognitif de Wirtz à travers le seul exemple d'Air Liquide, ne semble pas aussi avéré que cela si on considère le plus grand nombre, et plus particulièrement en ce qui concerne la gestion de la transition, du Conseil (sauf à

considérer le projet visé par l'entreprise-Fonds comme légitime à prendre le pas sur le projet d'entreprise).

Les Conseils des Grandes entreprises, débarrassés de l'influence des Fonds, ont pu stabiliser leur fonctionnement. Toutefois leur dynamique sera dépendante de la représentation que le Dirigeant se fera de la fonction du Conseil et de sa compétence en animation de réunion. Ainsi, amener à ce qu'une libre expression puisse s'exprimer en Conseil est la conséquence directe des conditions et du type d'animation du Conseil. Les Dirigeants de notre panel innovent peu en se limitant globalement aux « classiques Indépendants » attendus par le stock-market. La relation privilégiée entretenue par tous vers les Institutionnels n'y est semble-t-il pas étrangère (alors qu'elle pourrait être déléguée à un Comité dédié aux PM)[68], mais présente l'inconvénient par marginalisation et surreprésentation d'orienter le fonctionnement dans un sens, en général financier. On peut raisonnablement penser que le mode, somme toute assez classique et normalisé de définition des rôles dans les Grandes entreprises, ne favorise ni leur remise en question ni leur redistribution (conséquemment à un changement stratégique), et par suite, n'aide pas non plus à l'appropriation des règles du jeu par le Conseil. A contrario, le cas de PCS1, rare et exprimé comme tel par lui, montre un Conseil qui, au-delà de sa forme classique, est aidé à s'autodéterminer, bénéficie d'une attention individualisée pour chaque membre en vue d'une valorisation de son fonctionnement collectif à travers un réel questionnement. Ce mode de fonctionnement permet par consensus construit de décider sans vote et d'avancer en ordre face à l'Exécutif, en respectant le territoire de chacun (non-Exécutif versus Exécutif). En effet, l'écueil principal rencontré par plusieurs panelistes apparaît comme étant la gestion de l'ego du CEO, ce qui repose à nouveau la question de la définition de la mise à plat des règles du jeu avec le Conseil lors de la nomination du CEO. Si nous avons rencontré un praticien du Conseil dynamique de Grande entreprise, deux autres panelistes ont conceptualisé la dynamique du Conseil : l'un, dans la tradition anglo-saxonne (PDG3 avec un PC super-animateur), l'autre (non-formé comme tous les autres sauf PCS1) un chef d'orchestre qui, dans un cadre de travail défini, joue pour le collectif, organise collectivement les compétences, favorise la libre-parole à travers des processus sur lesquels le Conseil possède la main (PDT5 avec une vision légèrement dirigiste de la relation à l'Exécutif : absence de codéfinition relationnelle). Certains évoquent un fonctionnement démocratique dans le sens de laisser libre la parole au Conseil. Cependant, on s'étonnera de cette non-représentativité démocratique du Conseil qui n'est pas sans rappeler une forme de vote censitaire : cela ne surprend aucun des interlocuteurs – pas même PDT5, qui est de culture démocratique - alors

[68] Qui, s'il avait son mot à dire, pourrait influer sur la nomination des profils envoyés au Conseil par les PM.

qu'elle concerne la légitimité des présents par rapport à la représentativité des parties prenantes au Conseil.

Notons que la notion de confusion des rôles (PC-PDG) semble être étrangère à la représentation cognitive des monistes pratiquants, et va de pair avec une culture RH assez réduite. Le Conseil n'est alors considéré que comme le prolongement de l'Exécutif. Ces Dirigeants, déjà pointés dans leur quadrant correspondant, sont plutôt du type *adoubable* par le code Afep-Medef. Il est notable que cette typologie de PDG, peut-être du fait de sa solitude et de l'expression sans frein de son ego, semble avoir des difficultés pour reconnaître ses zones de progrès propres. Toujours sur le champ de l'ego (selon Hofstede, 2011), il arrive que le périmètre du Conseil se constitue sur des motifs affectifs, dans une relation paternalisante. Certains des Conseils de cette population contribuent à affermir dans la durée la position de leur Dirigeant, ce qui n'est pas sans interroger leur enactment en termes d'orientation stratégique. L'importance des réseaux (d'entreprise, d'Ecole) peut être un contrepoids salvateur, dans la préservation de son capital réputationnel (contrôle social), pour donner du recul au Dirigeant enraciné, dans l'exercice de ses fonctions[69].

Si on s'exonère de l'influence chronologique du développement de l'entreprise (frise de la Figure 19), nous allons nous attacher à identifier, à travers l'efficacité personnelle du Dirigeant, le fonctionnement du Conseil, et en particulier à partir de la différenciation des rôles entre PC et P(DG). Ainsi, en appliquant à la catégorie les éléments constitutifs du 4ème pôle, l'évaluation de soi par soi-même n'est pas spontanément évoquée par les panelistes. Elle semble inexistante, ne serait-ce que par la verbalisation de soi (ex. : la difficulté avouée par PDT5, l'évitement par PDG3). On ne peut pas dire que les membres de la catégorie soient prédisposés à l'introspection du fait de l'action permanente, et encore plus dans la posture adaptative des Dirigeants d'ETI. Les créateurs devraient toutefois conserver cette capacité de regard sur soi mais il s'oppose « au faire » créatif de la fondation d'entreprise (ce qui est, en soi, un élément stabilisant positif de l'image de soi, selon Bellenger, 1999). Parmi nos panelistes, seul véritablement PCS1 a réellement été en capacité de parler de lui-même[70] et encore, au fil de plusieurs entretiens s'inscrivant dans la durée. En revanche,

[69] En négatif, les Conseils seront les antichambres de chapelle (d'institution) soucieuse de leur pérénité.

[70] L'expérience pouvant valoir pour d'autres entretiens académiques, nous précisons que l'étude de la dimension humaine appliquée à la catégorie des PC-P(DG), revêt un caractère spécifique. En effet, les réponses des panelistes Dirigeants peuvent refermer le questionnement comportemental dans le sens où « en face », le chercheur peut avoir le sentiment de ne pas pouvoir pousser le questionnement. Ainsi, sachant que nous sommes, pour certains Dirigeants, en présence de profils fortement exprimés, sans culture RH très affirmée (généralement plus sensibles aux aspects financiers), il est parfois incertain qu'ils identifient l'enjeu RH des questions, voire soient à même de se projeter managérialement dans le Conseil : connaissance de soi, identification de ses forces/zones de progrès, efficacité relationnelle, techniques de communication. Ajoutée au

la catégorie des PC-P(DG), entre le mouvement constant et l'action positive, est nécessairement en construction d'image positive et fait ce qu'il convient pour l'édifier, notamment vers les marchés, le Conseil et l'entreprise. A cet égard, la catégorie des membres exécutifs présents au Conseil aide à cette valorisation, qui n'a pas de rapport certain avec l'efficacité du Dirigeant, comme le pose PCS1.

A une exception prés (PCS1), aucun de nos panelistes n'est formé ou ne se forme en vue de valoriser une efficacité d'animation du Conseil, qu'il soit PC ou P(DG). Ceux qui ont pu théoriser cet exercice sont les PC mais sans interroger leurs propres pratiques. L'acquisition de compétences en la matière, qui participe à la gestion longitudinale des rôles (intra et inter-catégorielle), va s'effectuer en participant à d'autres Conseils, face à des PC-P(DG) non formés non plus, en tenant en quelque sorte le rôle de l'Administrateur. Cette solution serait, pour l'occurrence, une nécessité cognitive.

Afin de circonscrire les caractéristiques exprimées de la catégorie, nous proposons en synthèse des entretiens (pré-synthèse du Tableau 17 de l'Annexe 1), un tableau (17bis) différenciant les positions des PC et P(DG) au Conseil. L'objet n'est pas de reprendre la répartition entre ce qui incombe théoriquement au Conseil et à l'Exécutif (cf. Tableau 7) mais de recueillir les positions exprimées. Celles-ci se font à travers le truchement des Dirigeants des Grandes entreprises qui, comme déjà précisé, ont eu le temps de conceptualiser leurs rôles, notamment du fait de leur succession.

Tableau 17bis : Synthèse de l'expression fonctionnelle des mandats PC et P(DG)

Expression de la fonction du PC par lui-même	Expression de la fonction du PDG par lui-même
Efficacité relationnelle au Conseil, avec jeu collectif et activisme vis-à-vis de l'Exécutif Liberté de composition du Conseil (8 à 10 membres, sans Fonds) dont : la prise en compte des PM dans ses compétences, le choix du CEO, le partage par les membres des valeurs, connaissance de la culture, du business model Respect de la dualité[71] : un Conseil indépendant Construire le mode informationnel nécessaire au fonctionnement du Conseil	Un centrage fonctionnel de l'entreprise calé sur le Board Exécutif sans intégrer les PM ni les PP (sauf à satisfaire la compliance), ce qui produit une indépendance de l'Exécutif et une dépendance informationnelle du Conseil Pas de démarquage des fonctions exprimé entre PC et PDG[72], en flou sur la compétence managériale (du PDG et des membres) Une position qui va s'enraciner à travers plusieurs fonctions successives, quitte à faire évoluer la gouvernance elle-même

fait que la position de Dirigeant peut induire un phénomène de cour de la part de leur interlocuteur, implique de la part du chercheur souplesse et pugnacité dans l'administration des questions.

[71] Dans ce qui définit le fonctionnement du Conseil qui est dans l'esprit du duale versus celui du moniste, et qui ne se traduit pas forcément dans la structure juridique CS vs CA, comme le souligne PCS1 (et plus loin SC25).

[72] A contrario, nous avons recueilli l'exemple (Certification Administrateur Sciences-Po Paris, 2017) d'un P(DG) s'efforçant de dissocier les 2 fonctions en déléguant à un tiers l'animation des réunions du Conseil, avec un processus de construction de l'ODJ afin d'obtenir les feedbacks et le mode fonctionnel le plus efficace.

Se doter d'un mode fonctionnel régulier (processus) et mettre en place d'un contrôle fonctionnel du Conseil suivant ses missions Se positionner en accompagnateur-censeur avec un PC exemplaire, qui compose avec les ego, qui est un passeur, avec un Conseil en exigence forte *Rôles attendus de l'Exécutif :* une concorde entre Conseil et Exécutif (des 2 côtés), transparence et pro-activité, non-ingérence dans le Conseil, accueillir le regard du Conseil, ego en sourdine	Une gouvernance avec des pré-Conseils et une présence éventuelle de l'Exécutif au Conseil Une promotion de l'ego du PDG concomittante avec l'efficacité du « Conseil Exécutif », avec une expression significative du parcours antérieur *Rôles attendus du Conseil :* un Conseil contenu, en fort soutien de l'Exécutif, en affichage vers les marchés, pas forcément concerné par la gestion stratégique, avec une composition arbitraire

Il est notable que les rôles sont indissociés du côté des P(DG) puisqu'ils assument les deux fonctions, mais en privilégiant une posture fortement exécutive, ce qui est un indicateur relatif d'efficacité du Conseil. La perception de la fonction de PC est fort différenciée alors qu'elle est endossée par les deux populations de la catégorie, mais non investie de la même façon. Le cas des ETIstes (PDG9 et 10) est sensiblement différent au sens où, moins dans une gestion politique des pouvoirs, ils doivent faire face au quotidien sous le contrôle plus ou moins étroit de leur PM dont ils essaient tout de même de se dégager. En tous cas, chacune des deux populations de la catégorie, PC versus P(DG), opère un gestion transversale différenciées de ses rôles dans leur exercice quotidien (hors fonction d'Administrateur ou autre, tel que tous les répondants ont déclaré en tenir) parce que nous avons affaire à des types d'identités « Exécutives » (VPCA2…) et des types d'identités « Conseil » (PCS1…) :

- le PC de notre panel ne tient en général que trois rôles principaux, souvent physiquement dissociés, à savoir celui tenu face aux investisseurs/actionnaires de référence (on voit à ce niveau qu'il peut se segmenter), celui face au Conseil dans sa régulation fonctionnelle, et celui face au CEO,
- le P(DG) quant à lui en possède également au moins trois mais dont certains nécessitent des dons d'équilibriste : celui de la relation aux investisseurs/actionnaires de référence (qui devrait être plus efficace en ce qui concerne la présentation – au sens de Goffman - des résultats), celui prépondérant de DG face à son Exécutif (à ses ordres quant il est face au Conseil, comme le fait remarquer PCS1), celui d'animer le Conseil tout en se challengeant (non dissocié donc, ce qui est humainement assez complexe).

Si on reprend le concept de hiérarchisation des identités, développée par Moya (1999), on peut constater que les rôles du PC se combinent plus facilement que ceux du P(DG) car ils ne présentent a priori pas de zone de chevauchement qui puisse générer entre elles du conflit. C'est pourquoi il est loisible de penser que l'identité de PC s'endosse dans un continuum de rôles-non-en-conflit. A contrario, les exemples de nos panelistes

le montrent, le P(DG) rencontre des zones de conflits au sein même du Conseil et éventuellement face à l'Exécutif. Ces zones de tensions peuvent exacerber des prises de positions contradictoires et donc des positions internes à l'individu plus tranchées. Dans ce choix, il semble que la dimension Exécutive – plus importante en enjeux quotidiens et en épaisseur de temps - prenne le pas sur le Conseil (sauf peut-être PDG3 pour trancher). Ceci dit, il est possible que ces deux types d'identités rencontrent des situations de crise qui remettent en question ces équilibres respectifs.

Dans le prolongement de la caractérisation des identités à partir des profils de personnalité proposés, certains types s'accomplissent plus selon le contexte[73], sachant que leur zone non-préférencielle s'en trouve également amoindrie. Ainsi, la très large majorité de profils proposés apparaîtraient appartenir à la minorité des profils de « décideurs » (cf. Tableau 18). Comme les profils sont proposés au regard de la pratique (même significative)[74] du doctorant, il n'est possible en l'état de déterminer si les dimensions internes à chaque profil sont fortement indicées (en % sur le Golden) et donc si nous avons affaire à des profils constitués de préférences maximisées. En effet, la pratique montre que les profils de Dirigeant peuvent receler des préférences plus exprimées que la moyenne des mêmes profils courants.

Tableau 18 : Proposition de profils des Dirigeants extrapolés selon la terminologie de Cauvin et Cailloux (2015)

Catégories	Grandes entreprises	Créateurs	ETI
Profils de personnalité	PCS1 : INFJ/Z Guide VPCA2 : ENTP/A Entrepreneur PDG3 : INTJ/Z Visionnaire PDG4 : ENFP/A Enthousiaste PDT5 : INFJ/Z Guide	Co-PDG6 : ESFJ/A Supporteur Co-PDG7 : INFP/A Humaniste Co-PDG8 : ENTJ/Z Réformateur	PDG9 : ENTP/A Entrepreneur PDG10 : INTP/A Concepteur

Les types sont très majoritairement « entrepreneurs » au sens courant ou « leaders », avec une vision globale, plutôt des profils rares[75]. Certains profils apparaissent plusieurs fois (l'entrepreneur (2,8 %) et le guide (1,7 %)) à proximité d'autres profils qui en sont proches (tout aussi rares, variant de 1,4% à 6,3%). Notons enfin que suivant l'âge de l'entreprise, les profils diffèrent : plutôt diversifiés pour les créateurs (mais aussi en équipe, ce qui n'est pas sans conséquence pour la diversité de sa composition) et plus typés pour les gestionnaires (Grandes entreprises + ETI).

Au regard de la rareté des profils de nos panelistes par rapport à l'ensemble des profils possibles (sauf un, a priori « supporteur »), on peut constater la concentration

[73] La méthode d'analyse des profils préconise une certaine plasticité d'interprétation et ne propose pas de limitation fonctionnelle (tous les types pouvant théoriquement s'exprimer dans touts les fonctions).
[74] A l'attention des professionnels : nous n'avons pas pris le risque d'utiliser la « croix des fonctions » étant donné le mode propositionnel de cette partie.
[75] Selon la base de profils américaine sachant qu'il n'en existe pas de française.

individuante qu'ils génèrent, ce qui pourrait favoriser l'émergence du libre arbitre dans les Conseils (cf. Morales et al., 1992). Certains profils se sont plus projetés dans le « faire » exécutif (entrepreneur, enthousiaste, réformateur) et d'autres dans la projection long terme, ces choix étant le résultat des préférences de chacun. Le manque de profils communs, si on peut se dire qu'il est naturel après la sélection scolaire/professionnelle, peut dans les Conseils produire une coupure avec la base des identités de terrain (selon Ashforth et Johnson, 2001).

Sans approfondir les compétences « dures » (définition de la stratégie, finances, etc.) nécessaires à la projection du Conseil dans son futur stratégique, nous relevons différents niveaux de compétences de savoir-être applicables au Conseil :

- la capacité à penser le système de manière à le faire évoluer de façon adéquate par rapport à la vision du Conseil dans ses missions (aux PM, à l'Exécutif, vers l'entreprise, vers lui-même, etc.), comme le préconise PDG10 (faire vivre les parties prenantes au Conseil), l'a fait PCS1, et ne le dit pas PDG9 dans son rôle de représentant de Fonds,
- la capacité à faire vivre relationnellement le Conseil afin qu'il puisse agir, comme décrit par PCS1 (ex. : favoriser l'implication, savoir animer un groupe restreint, déminer en amont, gérer les egos, être actif par rapport au fonctionnement de la gouvernance),
- la capacité à faire vivre systémiquement le Conseil de façon à renouveler ses compétences (selon PDG3) et ses réseaux suivant ses missions : organiser les compétences du Conseil en fonction de la stratégie, structurer l'action en processus (selon PDT5),
- la capacité de faire face à des situations de crise (OPA, accident industriel…) tant au niveau de l'intraConseil, qu'en direction de l'Exécutif qu'il faudra alors soutenir (selon VPCA2 et PDG3), que vers les PM et les actionnaires.

Ces situations de crise sont plus ou moins faciles à appréhender suivant les types de personnalité (notamment la dimension « stabilité émotionnelle » du Golden), qu'elles se produisent ponctuellement ou dans la durée. En effet, certains profils de personnalité s'accordent mal des conséquences du changement, de la gestion affective des hommes, des arbitrages dans la prise de décision, des conflits (selon PCS1), voire à aller dans les détails : chacun des profils de notre panel peut être en difficulté sur certains de ces points (par exemple PDG4 peut préférer vouloir éviter le conflit et PDT5 rester dans l'abstraction). En réponse, une approche RH de la vie du Conseil pourrait consister à chercher une complémentarité de profil au Dirigeant pour l'équilibrer en binôme.

L'analyse des réponses de la catégorie pourrait nous amener à faire des propositions complémentaires telles que (non-exhaustives) : dépasser les « simples » processus pour les enrichir par les *soft skills* (développer un savoir faire de culture RH), se donner les moyens RH pour évaluer le mode de fonctionnement du PC (non visible lors des entretiens), se faire accompagner par des professionnels (et non des gourous), en cas de P(DG) qu'il donne les moyens au Conseil de faciliter les échanges et la critique de son action (formuler par PCS1 et PDT5), déterminer et réguler les échanges intra/interConseil dont la relation actionnariale. Ces propositions peuvent être corrélées à l'expression de valeurs personnelles telles que nous avons pu les solliciter ou les identifier lors des entretiens (par exemple celles impliquant de protéger l'entreprise, de favoriser l'expression de chacun au Conseil). Au regard des développements de Schwartz (2006), nous avons conscience qu'elles pourraient être davantage utilisées dans la compréhension du déploiement des rôles au Conseil.

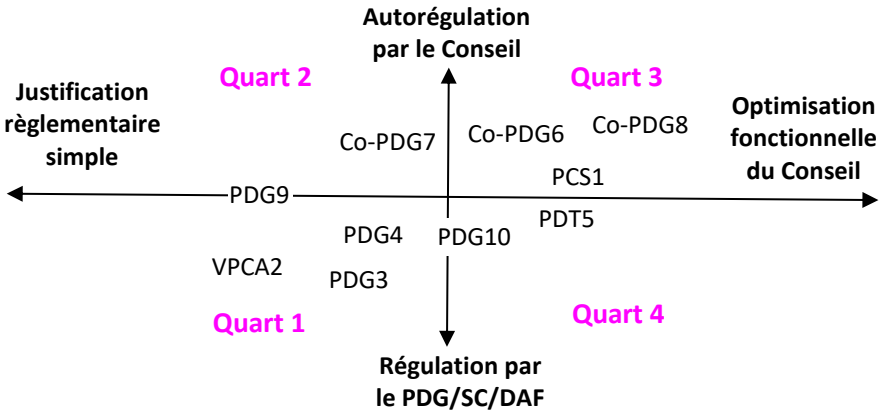
d) Vers une typologie de Conseils

La raison d'être du Conseil s'articule suivant plusieurs axes selon la position des panelistes : tournée vers l'entreprise en dehors d'un gain personnel (les Co-PDG), vers l'actionnaire et/ou l'entreprise simultanément (PCS1/l'entreprise, PDG3/actionnaire, PDT5 et PDG10/ actionnaire + partie prenante), tournée vers le rôle de CEO en bonne compliance (VPCA2) pour « faire tourner la boutique », tournée vers la personne parmi ses pairs (PDG4) en rapport avec son ego. Un fait notable apparaît : tous les interlocuteurs Grandes entreprises ou ETI de la catégorie investissent personnellement la relation à l'investisseur (dont les roadshows). Tous accordent au Conseil la double fonction contrôle et stratégique, mais à des degrés divers suivant leur vision. Pour les Grandes entreprises (cf. les déclarations de VPCA2 et PDG3), le Conseil peut, pour le Dirigeant, faire face aux enjeux de surveillance par un « apport en compliance » (intrinsèque, d'autant plus qu'il l'aura constitué de « grands administrateurs » alter-ego). Cet apport peut aller jusqu'à un rôle de bouclier toléré par rapport au monde extérieur, la puissance actionnariale pouvant être considérée comme un exogroupe vis-à-vis de l'entreprise, et peut se traduire par un front du refus en cas d'OPA. Dans le cas des Dirigeants qui ont la main sur leur Conseil, on peut penser que certains puissent attendre de lui qu'il valorise son travail en direction de l'extérieur, quitte éventuellement à mettre de côté son impartialité (PDT5 cite plusieurs cas de figure de Conseils déficients). C'est pourquoi cet espace de jeu peut permettre des occurrences où le Dirigeant peut limiter la gestion de l'information vers le Conseil de façon à lui donner « un os à ronger », en donnant l'impression de contrôler ce qu'il y a à contrôler. Si le Conseil pour le créateur est une zone de développement au service du projet d'entreprise, pour l'ETIste, il est une zone de médiation avec l'actionnaire de référence

pour pouvoir faire fonctionner l'entreprise. Pour la Grande entreprise, c'est une zone de partage de pouvoir entre les velléités du PDG (qu'elles soient au service de l'entreprise ou du sien) et celles de l'actionnaire de référence, parfois très éloigné. La centralité de la posture du PC-PDG par rapport à l'utilisation du Conseil n'est plus à démontrer, elle s'impose simplement.

En reprenant les développements de l'analyse quadripolaire globalisée, la dimension autorégulatrice du Conseil est maximale dans le cas de figure où les Conseils peuvent facilement remettre en cause leur fonctionnement, allant jusqu'à être en mesure d'en édicter les règles. Cela donne à penser que cette zone d'expression peut correspondre aux Conseils constitués par les créateurs et possiblement, mais de façon moindre, ceux renfermant des populations diversifiées tels que les Conseils avec les Administrateurs salariés (cf. PDG4, sachant que nous émettons cependant un doute sur la dynamique du Conseil du fait du profil du Dirigeant). Si on cherche à lier le libre arbitre en action avec les deux autres enjeux du Conseil (contrôle et stratégie), on peut considérer en complément un axe qui met en tension un fonctionnement du Conseil réduit à sa compliance avec celui maximisant les échanges jusqu'au niveau stratégique (à partir des Chaînes de flux cognitif a) et b) de la Figure 13). Ainsi, la population des PC-PDG prônant l'indépendance fonctionnelle de leur Conseil peut en revanche être engoncée dans le formalisme (PCS1, et plus encore PDT5, qui se reposent peut-être beaucoup sur les processus, ainsi que PDG10, mais peut-être pas autant qu'il le souhaiterait). Les deux Conseils en délicatesse sur les deux axes ont pour l'un, un management expéditif (qui ne remet pas en cause semble-t-il les performances de l'entreprise mais qui repose sur un homme), et pour l'autre une difficulté de communication du Dirigeant. Le cas de PDG9 est plus succinct dans ce traitement car nous n'avons pas assez d'information sur son Conseil (à ceci près que le Dirigeant était aux premières loges Exécutives mais que les actionnaires n'ont finalement pas tenu à lui céder du capital). Nous proposons en Figure 20 une classification de fonctionnement du Conseil.

Figure 20 : Proposition de classification de fonctionnement du Conseil selon son Dirigeant



Nomenclature des 4 quadrants et caractérisations (suivant notre panel) :

Quart 1 : Régulation/Réglementaire. Dans ce quadrant, apparaissent des Dirigeants en position d'hégémonie au sein de leur Conseil. Si cette position permet a priori une réactivité forte de la part de l'Exécutif (c'est l'argument avancé mais qui reste à vérifier), l'entreprise se met en dépendance vis-à-vis d'un individu.

Quart 2 : Réglementaire/Autorégulation. Le cas de figure que nous avons rencontré donnait une importance relative au fait de gouvernance, les membres-fondateurs s'étant constitués en rupture vis-à-vis des investisseurs au moment de l'ouverture (ralentissement du développement).

Quart 3 : Fonctionnelle/Autorégulation. L'autorégulation se faisant par les membres-fondateurs (sans privilégier la case « Régulation » puisque l'asymétrie d'informations est moindre), nous sommes en présence d'un fonctionnement tourné dans son essence au service d'un Conseil qui est au service du développement de l'entreprise. Ce mode valorise le collectif dans les jeunes années de l'entreprise tout en restant aux mains des créateurs.

Quart 4 : Fonctionnelle/Régulation. Cette configuration répond à la demande de compliance (exogène) sur la base d'un partage collectif. Elle est, de fait, limitée par le protocole processuel et s'organise autour de membres institutionnalisés.

A partir de cette compréhension des types de Conseil, nous approfondirons notre analyse à travers les autres catégories du Conseil.

IV.2.2. L'ENTREPRISE EN DEVELOPPEMENT : LA CATEGORIE ISSUE DES FONDS

Contextualisant le financement du développement de l'entreprise, cette partie approfondit la problématique de l'ouverture du Board à travers celle du capital et complète celle de la composition du Conseil. Elle caractérise par conséquent la catégorie des représentants de Fonds d'investissement (développement). Ainsi nous proposons de construire notre identification des flux cognitifs en immergeant les catégories dans les processus traversant et structurant la gouvernance/le Conseil (Figure 19). A partir de l'Annexe 2, nous allons observer les processus qui se jouent autour de la répartition des rôles et du pouvoir centrés sur la catégorie des représentants de Fonds composant avec les fondateurs de start-up et les développeurs de l'entreprise (ETI), liés par un pacte d'actionnaires et l'ouverture du capital/Conseil.

IV.2.2.1. Les processus du développement

a) Le pacte d'actionnaires

Les cas rencontrés dans nos entretiens (Dirigeants et représentants de Fonds), montrent que les bases structurales de l'entreprise, et par suite du Conseil, s'organisent d'abord suivant le projet des fondateurs. Ceux-ci peuvent se faire aider par des experts lors de la création puis, au besoin, font un premier tour de table qui permet de lancer leur activité, puis d'autres, pour chaque étape de développement. Pour s'accorder d'abord entre-eux, avec les Fonds, avec un partenaire, ils pourront éventuellement faire appel à un Cabinet d'avocats, mais pas toujours, pour les aider à rédiger un pacte d'actionnaires[76].

Conséquence juridique de l'investissement, le pacte sécurise la relation entre les parties directement concernées. Sa valeur ajoutée cognitive réside en partie dans la clarification des attentes, individuelles et collectives de projet d'entreprise, de leurs valeurs, et in fine des logiques d'acteurs. Lorsque tout va bien, les actionnaires s'entendent bien. Dans le cas où les relations se compliquent, ils doivent anticiper et négocier une possible rupture. L'idée est de préserver les intérêts des fondateurs entre-eux, des investisseurs et de la société, et ce de manière équilibrée entre les parties. Le pacte vient organiser la vie de la société au niveau de la gouvernance entre les entrepreneurs et les investisseurs. Plusieurs étapes constituent un pacte d'actionnaires qui prennent en compte les intérêts des trois parties, à savoir les fondateurs, les investisseurs et l'entreprise (objet social), pour structurer la levée de fonds : prendre conseil, trouver des investisseurs, se mettre d'accord sur une

[76] Comme solliciter un Fonds spécialisé pour financer le démarrage de leur activité, puis pour leur développement après un « *due diligence* », qui revient à faire une évaluation, en général financière, de l'entreprise.

valorisation de l'entreprise et négocier les conditions auxquelles les investisseurs entrent au capital. Selon l'angle gouvernance du Tableau L de l'Annexe 2[77], les enjeux globaux pour chaque partie sont les suivants (Tableau 19) :

Entrepreneurs	Investisseurs	Entreprise (vie sociale)
• Créer de la valeur en développant des projets • Conserver leur majorité dans le temps • Protéger leurs actifs • Compter sur l'appui de leurs investisseurs	• Investissent sur des durées variables • Avec des objectifs qui leur sont propres • Investissent en réfléchissant à la sortie et recherchent la liquidité	• Les entrepreneurs doivent définir un Board, medium entre les entrepreneurs, les investisseurs et l'entreprise • Anticiper l'impact sur le Board et la vie sociale en cas de mouvement au capital

Tableau 19 : Enjeux globaux pour chaque partie liée au pacte.

Parmi les principales clauses liant les investisseurs et les dirigeants de l'entreprise, nous extrayons celles relatives à la gouvernance, centrale dans le processus de création de valeur (les autres aspects étant essentiellement d'ordre technique). Il s'agit du contrôle de la société et des autorisations préalables des investisseurs sur certaines décisions, à savoir : le droit de consultation/de veto conjoint, la composition des organes de gouvernance, la responsabilité de fait.

On constate que l'investisseur doit anticiper sa sortie en se donnant les moyens de récupérer de la liquidité et orienter le Conseil en ce sens (ex. : Co-PDG8). Les impacts fonctionnels, au Conseil et dans l'entreprise, de la sortie n'apparaissent pas être anticipés ni traités par les acteurs concernés.

b) L'impact irréversible de l'ouverture du capital et du Conseil

La maturation cognitive des Dirigeants de l'entreprise dans un contexte de développement peut se faire en recourant à des prestataires, et du travail en relation subordonnée (salariés), mais sans que ces catégories puissent en général prétendre à de la détention de capital ou à des droits de vote au Conseil. Cette maturation se fait aussi en recourant à des Fonds d'investissement, mais qui, en plus de *management fees*, pourront entrer au capital et au Board. Autour du capital, se pose typiquement la question du partage, voire du captage, de la richesse et du rapport de pouvoir entre les parties. Certains Dirigeants (par ex. Co-PDG7) peuvent avoir du mal à comprendre que le Fonds se protège, parfois à l'excès, sans prendre suffisamment de risque.

Une autre particularité qui entoure l'introduction d'un Fonds (puis plusieurs Fonds successifs) est son influence en double détente sur l'entreprise. Celle-ci concerne, dans un premier temps, l'apport de connaissances/structuration venant du Fonds dans

[77] Atelier thématique des Clubs Alumni EMLyon Forever du 24/11/2015 « Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le Pacte d'actionnaires ».

l'organisation de la gouvernance et de la mise en accordance de l'entreprise vis-à-vis des intérêts partagés entre le Fonds et l'entreprise. Cela se traduit par la mise en place d'un reporting de l'activité, en plus du contrat qui lie les parties. Ces dispositions vont organiser le top-management de l'entreprise : PDG9 décrit bien les influences sur le Conseil et ses répercutions sur l'entreprise jusqu'aux salariés, notamment sur le climat social. Un autre aspect concerne les conséquences de la valorisation marchande de l'entreprise, faite au moment du pacte avec le Fonds et qui anticipe sa sortie, valeur qui peut être à l'origine relativement virtuelle pour les Dirigeants fondateurs[78]. Sous l'angle financier, d'autant plus que l'entreprise sera mature au sens qu'elle aurait connu plusieurs Fonds, on peut supposer que la logique du Fonds peut s'imposer davantage dans l'esprit de l'Exécutif et obtenir rapidement un mode de management d'entreprise aligné. Cependant, pour la première ouverture avec un Fonds actif, s'opère un basculement entre « l'amateurisme » de la gouvernance vers sa professionnalisation (stratégie/contrôle) orientée sous l'angle financier, ce qui peut s'opérer au détriment d'autres logiques, notamment cognitives. Ce changement peut avoir une influence sur l'évolution identitaire des membres : risque de rupture dans les valeurs et apparition d'antagonismes. PDG9 évoque les différences de logiques par les intérêts divergents, rendant impossible une reprise par lui, des actionnaires et de l'entreprise. De même, il souligne le changement d'équilibre (a fortiori quand c'est une famille cédante) qui s'opère au Board et vers l'Exécutif avec les différentes possibilités d'influer sur le contrôle et la stratégie dans le rapport de force ou au contraire en ayant intérêt à utiliser une minorité de blocage.

A travers nos entretiens, nous avons pu constater l'expression d'un phénomène de catégorisation à travers une certaine défiance[79] par la majorité de nos panelistes dirigeants à l'égard des Fonds d'investissement non-majoritaires (dans cette soif d'indépendance de PCS1, financier d'origine qui en provient, jusqu'à Co-PDG7, dont le projet d'entreprise est le plus modeste), ceux-ci constituant un deuxième cercle du Board. A contrario, la position constructive de Co-PDG8, dans la compréhension des intérêts communs entre les parties, est notable car s'il est certes propriétaire, il n'éprouve pas le besoin de revendiquer la possession de son entreprise. Nous analysons de la même façon le positionnement de PDG9. Ces deux Dirigeants sont aussi dans une dynamique qui n'est pas centrée uniquement sur une seule entreprise.

Pour les entreprises matures, plus figées dans leur business model mais aussi plus résilientes, car celui-ci est plus éprouvé, la dépendance aux financeurs, en tous cas

[78] A minima, au départ, quand ils s'engagent dans l'aventure entrepreneuriale, mais aussi, longtemps après, comme évoqué le 24/09/2013 par le Président de Fleury Michon, entreprise familiale centenaire, qui témoignait, à 77 ans, de la primauté avant toute chose de l'aventure entrepreneuriale (le jeu et le plaisir d'entreprendre).

[79] C'est notamment le cas d'une entreprise familiale qui avait érigé en dogme l'impossibilité pour tout Fonds de pouvoir entrer au capital, limitant de facto son développement.

dans notre panel, a été cantonnée dans les processus de fonctionnement de gouvernance. Même si les financeurs sont *en filigrane* présents pour le PDG et le PC, ces derniers en préservent l'entreprise (PCS1, VPCA2, moins nettement pour PDG3 et moins sûrement pour PDG4) et son Conseil en privilégiant une relation directe aux financeurs (ce qui leur conférerait un rôle de PM).

En France, certains Fonds sont privés et d'autres publics. Suivant les besoins, les financements, surtout pour les privés, sont très diversifiés (capital-amorçage, capital-risqueur, capital-retournement, etc.). Les fonds publics, qui ont été, par le passé, liés à l'aménagement du territoire, seraient plus orientés vers le long terme.

IV.2.2.2. Analyse polaire globalisée de la catégorie des représentants de Fonds

Les deux populations de cette catégorie, à savoir les Administrateurs des Fonds privés et publics, qui font le même métier (investir pour le développement de l'entreprise) présentent des différences, tant dans leur organisation que les profils des personnes.

Pour caractériser la première, celle des Fonds d'investissement privé, nous avons cherché à comprendre, lors d'entretiens exploratoires, le contexte de la GE à travers la logique des fonds d'investissement, ainsi que la logique d'acteur des gestionnaires de Fonds. Il est apparu que ceux-ci exprimaient un intérêt très relatif par rapport à ce que nous définissons comme une gouvernance apprenante à caractère cognitif. L'entretien avec FIPr0 exprime une logique d'acteur centrée sur son objectif financiaro-managérial, c'est-à-dire faire du profit dans une perspective financière calée sur le moment de la revente. FIPr0, gestionnaire d'un portefeuille d'entreprises pour un Fonds d'investissement vers des Midcaps, ne considère pas que les instances de gouvernance (CA ou CS) aient à être décisionnaires par rapport à la gouvernance des entreprises qu'il contrôle depuis le Comité d'investissement du Fonds. Ce positionnement maximaliste s'exprime dans un contexte de contrôle majoritaire des entreprises. De plus, le fond idéologique exprimé par l'investisseur produit une destruction de la relation cognitive axée sur le Conseil puisque « seul le résultat financier qui compte ». En dernier lieu, la culture managériale (RH) du représentant du Fonds est inopérante pour notre étude, FIPr0 évoquant une relation à l'Exécutif au « feeling », consumériste (de CEO), dans la croyance que la création de valeur n'est que financière, dans le « respect du premier actionnaire ». Dans ces conditions, un Conseil à vocation cognitive a peu de chance d'émerger avec un Fonds majoritaire essentiellement financier.

Notre recherche traitant l'enjeu cognitif qui se préoccupe de la qualité relationnelle entre les acteurs de gouvernance, nous éviterons par la suite de cibler des Fonds majoritaires qui risquent de ne pas l'alimenter. C'est pourquoi nous avons ciblé un

investisseur privé, FIPr11, qui répond sous l'angle du financement de l'entreprise (pas d'amorçage), que celle-ci concerne le développement de la croissance, le redéploiement de l'activité ou une transmission. A la différence de l'investisseur public qui est abordé par la suite, le privé a en charge son client et la responsabilité de ce compte. Sa rétribution est corrélée à la qualité de son travail qui dépend lui-même de sa relation avec l'entreprise à travers son Conseil. Notons que PDG9, s'exprimant en tant qu'ancien Fonds, a orienté ses réponses sensiblement dans le même sens que FIPr11, tout comme la représentante du Fonds d'investissement sollicitée lors de l'Atelier traitant du Pacte d'actionnaires (Annexe 2) ce qui valide sa représentativité académique en qualité de représentante de « Fonds privé ».

Les représentants du Fonds public, tous originaires de la même organisation publique, principalement FIPu12 et FIPu14, sont plus institutionnels, parfois plus politiques. Ils répondent sous l'angle du financement de l'entreprise (leur métier). Pour contextualiser cette part de la gouvernance publique « à la française », nous avons mené des entretiens avec des personnes identifiées à l'intérieur du Fonds, FIPu13 et FIPu15, comme managers internes au Fonds (Direction fonctionnelle ou opérationnelle). On s'aperçoit que les mandats publics peuvent être discontinus dans leur tenue par des personnes et soutenus par des équipes dédiées au sein d'une bureaucratie organisationnelle régie sous le statut de la haute fonction publique.

La grille de lecture qui suit globalise les entretiens directs des Fondeurs de l'Annexe 2.

1) La représentation du Conseil par le membre et le projet du Conseil

La raison d'être du Conseil pour FIPr11 est utilitariste. Elle est le lieu de la collaboration avec le Conseil, de l'application d'un accord et de la mesure des écarts avec le business plan. Il lui permet de savoir ce qui se passe dans l'entreprise, d'influer sur la stratégie et de contrôler les flux, suivant le niveau de contrôle (minorité/majorité) du capital.

Pour FIPu12, l'enjeu pour le Fonds est d'échanger sur la réflexion stratégique avec les Dirigeants, dans une perspective long terme, pour la croissance et professionnaliser la gouvernance. La vision fonctionnelle de la gouvernance de FIPu13 se résume à « la capacité à gérer le monde animal, les prédateurs, dans l'intérêt de l'organisation », qui justifie la nécessité d'un cadrage juridique qui stabilise les relations de gouvernance et produit la confiance qui permet in fine le développement. Il évoque la positivité des valeurs chrétiennes pour les opposer à « l'idôlatrie » inhérente à l'exercice du pouvoir.

FIPu14 perçoit le rôle du Fonds public, à travers la carrière qu'il a embrassée, comme la tentative de défendre l'intérêt général tout en préservant les intérêts du Fonds[80].

La présence de FIPr11 au Conseil produit une structuration de ces deux aspects (stratégie et contrôle) à travers un reporting. 90% des cas qui se présentent pour le Fonds concernent le rachat de parts (cession minoritaire partielle) et le renforcement des fonds propres de l'entreprise pour son développement (interne ou externe). Si le Fonds est majoritaire, il prend dans les faits le contrôle de l'entreprise sur la stratégie. Sinon, il n'aura qu'un droit de regard sur elle. Dans tous les cas, la surveillance est accrue (à la réserve près que l'émiettement actionnarial défavorise la surveillance). L'arrivée du Fonds élargit généralement le Board, sachant qu'il est plus aisé de diversifier les profils des Administrateurs dans les ETI que dans les PME. FIPr11 préconise (comme la BPI) la médiation d'un Senior Adviser entre les actionnaires et l'Exécutif pour fluidifier leurs demandes. Elle définit trois missions pour le Fonds dans le Conseil : énoncer la stratégie, s'assurer de sa mise en œuvre et s'assurer par rapport au contrôle. Une fois acté par le Dirigeant, il faut laisser la main à l'Exécutif.

FIPu12 met le doigt sur la confusion des genres entre gouvernance et dirigeance dans les entreprises familiales, et la mission du Fonds pour la clarifier. FIPu13 accorde une faible estime aux audits de fonctionnement du Conseil. Concernant la RSE[81], FIPu14 la décrit comme « un cheval blanc », à invoquer en première ligne dans le management de la gouvernance, mais il y aurait des entorses à son application dès que des impératifs financiers apparaissent. Dans cette optique, la tonalité est assez condescendante quand il évoque le sujet. Ainsi, « si le gouvernement donne des orientations, il peut arriver qu'on les suive ». La RSE si elle est à mettre en avant, « avec des nuances » selon FIPu15, semble devoir passer après l'intérêt financier de l'entreprise. Dans cette répartition actionnariale des pouvoirs, le facteur humain lié au stratégique ne concernerait pas les reportings du Fond public. FIPu15 invoque, du fait de la relation au marché des actions et ses fluctuations, qui ont une influence sur les cours de Bourse, une certaine modération, notamment en ce qui concerne la rémunération des cadres dirigeants. Le Fonds public ne se soucie pas de l'aspect social de la répartition des pouvoirs et du partage des richesses mais davantage de la préservation des intérêts du Fonds.

[80] Son indépendance, pourtant forte, étant légèrement écornée du fait du désengagement de l'Etat dans ses missions régaliennes et qui, par suite, sollicite désormais le Fonds.
[81] RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

2) La dynamique du Conseil : des attentes individuelles aux contributions collectives

Les attentes de FIPr11 sont dépendantes de sa marge de manœuvre actionnariale et de sa relation avec les membres du Board et de l'Exécutif. Elles sont centrées sur la rentabilité des fonds investis et donc sur une durée avec, en toile de fond, les conditions de la sortie. Cette liquidité va être dépendante de la valorisation initiale, des résultats de l'entreprise et donc de son suivi, et de la réputation du représentant du Fonds (qui rétrocédera ses titres).

Les attentes de FIPu12 semblent plus animées par une motivation politique : développer la gouvernance efficace pour une montée en compétence du Conseil, et par suite, des performances à venir de l'entreprise, à travers une carrière au sein d'un Fonds public de prestige (cf. Grands corps). FIPu14 nous éclaire un peu plus sur la valorisation des mandats que détient le Fonds public. Ainsi, il souligne des problèmes du système d'évaluation des Administrateurs internes, notamment avec le fait que les mandats sont gratuits et tenus parfois par des tiers, voire des retraités du Fonds.

L'efficacité du Fonds va se traduire par sa capacité à transmettre ses compétences (financières de marchés et réseaux) aux membres Exécutifs via le Conseil en échange de quoi le Fonds obtient une part de la croissance future de l'entreprise qu'il aura aidée. Cela induit pour le PC ou le PDG la constitution d'un board fonctionnel (comme vu avec Co-PDG6, Co-PDG7 et Co-PDG8).
Si le Fonds s'impose au Board par prise de contrôle majoritaire, il va lui falloir le faire évoluer dans un sens financier, voire le renouveler, tout en préservant la compétitivité de l'Exécutif. Cela demande une certaine compétence en management de transition de la gouvernance, qui n'apparaît pas dans le discours de PDG9 qui a vécu plusieurs transitions. En revanche, si le patron reste (fonds minoritaire), il va falloir que les deux parties se mettent d'accord sur un mode de coopération (protocole d'actionnaires) sachant que, généralement habitué à gérer seul son entreprise, le patron peut connaître des difficultés d'adaptation au Fonds. FIPr11 avance que si l'arrivée d'un Fonds est bien menée, avec « l'alignement des intérêts de tous », cela peut booster les emplois (selon elle, d'après une étude de l'APIC[82]). Elle ne discerne pas de difficulté en cas de substitution après un premier Fonds mais évalue un risque plus important en cas d'augmentation du capital en fonds propres pour les start-ups et les joints-ventures . La composition du Conseil sera fonction de qui détient le « leadership financier ». FIPr11, parce que « le Fonds représente la finance et que cela peut faire peur », attribue cette crainte à la peur du changement. Dans cette veine, elle a un rôle

[82] Association Française des Investisseurs pour la Croissance

de pédagogue pour le management et d'information pour ne pas mettre de côté les minoritaires.

L'impact sur les salariés est nommé en premier par FIPu12 pour caractériser l'entrée du Fond : il y a lieu de communiquer vers eux et d'anticiper leurs réactions. Pour favoriser le climat social de l'entreprise, elle communique sur la dimension investissement responsable du Fonds public. Toutefois, parce que FIPu12 ne témoigne pas de connaissance RH particulière, nous en déduisons qu'elle n'a pas intégré pleinement la dimension humaine des compétences dans la stratégie d'entreprise. En évoquant ainsi la RSE en outil de promotion (reprise en interne du Fonds public), comme une sorte de cheval de Troie, FIPu12 combine une problématique court terme pour se faire accepter dans le jeu de la gouvernance de l'entreprise et une autre de long terme, stratégique, qui s'appuie sur le capital humain. Concernant la relation avec le Conseil, le Fonds doit « partager les valeurs et la culture de l'entreprise » : si le Fonds doit certes composer avec sa cible, la réponse donne l'impression que FIPu12 *impose* du politique dans une relation qui nécessite du pragmatisme avec l'entreprise. Cependant, cela n'empêche pas de rechercher la pérennité de l'entreprise dans un effort de pédagogie significatif en direction de l'ETI. D'un point de vue capitalistique, l'entrée du Fonds public fluidifie l'accès au capital pour d'éventuels investisseurs. Néanmoins, pour aller sur le terrain des relations interpersonnelles, la définition de la relation du représentant du Fonds au Conseil est à prendre en compte dans son rapport au Fonds lui-même. Ainsi, d'un point de vue plus axé sur la dynamique du Conseil, FIPu13 place la relation de confiance entre le mandataire et le mandat à travers les obligations fiduciaires, et par suite leur contractualisation sous l'angle juridique. En complément, FIPu13, sur un ton condescendant (cf. PDT5) et se situant dans le cadre de la théorie classique (agent/principal), décrit les Indépendants comme ayant peu de légitimité. On constatera a contrario que certains « Indépendants », en tout cas perçus comme tels par le Conseil, représentent en vérité le Fonds public avec un mandat très encadré via une lettre de mission (cadre contractuel, qui n'éclaire en rien la qualité du management de la relation). Parmi les autres membres autour de la table, l'Administrateur référant est « une blague » sauf pour traiter les conflits d'intérêts des membres. A propos de l'Administrateur salarié issu de l'entreprise, celui-ci est « un social traitre, qui n'a pas l'éducation, est intimidé, qui n'a pas le code, ni le réseau ». Difficile avec cet a priori de faire vivre un collectif. FIPu13 entre dans la dialectique de la catégorisation, d'autant plus qu'il est éloigné du terrain et influençant, étant dans l'appareil, la culture maison, élitiste (cf. PDT5). Sous l'angle opérationnel, en réponse à la question d'un lien possible entre le Fonds public, défenseur affiché d'une politique RSE, et les Administrateurs salariés (AS) au sein des entreprises investies (lien qui a du sens, rapporté au territoire, puisque les ETI ont un

ancrage territorial, et l'investissement public pouvant se faire en rapport avec l'aménagement du territoire), FIPu15 opposerait d'une certaine manière sa vision long terme à celle, court terme, qu'il attribuerait aux AS.

FIPu12 met l'accent sur son rôle vers l'entreprise (via ses détenteurs), pour l'ouvrir vers l'extérieur (casser l'entre-soi, croissance externe), valoriser les démarches prospectives (business plan). Pour les familles, l'efficacité humaine passe aussi par l'établissement de charte familiale, et in fine aider la transmission (endo ou exo-familiale) en distinguant le patrimonial du managérial. Le Fonds public a développé des outils de diagnostic du board exécutif afin d'équilibrer l'équipe dirigeante en compétences. Il est vigilant dans sa gestion relationnelle des personnes clés et leur alignement sur les enjeux de l'Exécutif. FIPu14 évoque les efforts internes de formation des Administrateurs qui travaillent pour le Fonds public, ainsi que les liens entre eux et le back office avec les gens instruisant les dossiers, ainsi que les Pôles concernés. Les Chargés d'affaires, « des jeunes », suivent les résultats, prépare les dossiers des Conseils où le Fonds investit, sont en contact avec le management des entreprises, suivent le reporting et les autorisations d'investissement. FIPu14 a fait en sorte que l'action de formation concerne à la fois les Chargés d'affaire et les Administrateurs du Fonds public (qui en réfèrent à leur Direction de rattachement) consécutivement à des *couacs* relationnels significatifs entre ces deux populations. La perception opérationnelle des Administrateurs du Fonds de FIPu14 montre qu'apparemment les personnes n'y restent pas longtemps : des mandats de trois ans et puis remplacement par « un mouvement brownien de l'Etat ». On peut raisonnablement se demander si les mandats sont tellement courus par les salariés du Fonds, notamment s'ils ne sont pas de « premiers rangs » (sur les trois possibles) où le Fonds est gros minoritaire, voire majoritaire. FIPu14 déclare que les Administrateurs, « dans la réalité », y sont impliqués a minima. En écoutant FIPu14, on peut avoir l'impression d'un temps administratif dans les procédures internes. Les prises de décision, qui se font, selon FIPu15, à partir de « production de note » reçue que l'Administrateur du Fonds qui retournera ensuite lui-même sa propre note, et produira des comptes-rendus sur ses agissements. Cette « dynamique » administrative du Fonds public diffère culturellement de celle du fonctionnement d'un Conseil d'entreprise.

3) La construction des rôles pour construire le mandat

Après HEC, FIPr11 a fait sa carrière en banque d'affaires et pour des fonds d'investissement dans l'investissement de sociétés non-cotées, en capital développement, LBO, puis en capital-retournement. Depuis 2013, elle travaille comme partner en investissements minoritaires ou coté pour fonds locaux (Europe) :

investissement et gouvernance d'actionnaires sur PME-ETI. Elle se présente comme « administratrice indépendante » en ETI familiales (cotées en bourse et non-cotées pour blocs familiaux).

FIPu12 a fait Sciences Po Paris/l'ENA (comme FIPu14 par exemple), a travaillé dans les ministères, puis a rejoint dans le droit fil d'une carrière de haut fonctionnaire, un Fonds public d'investissement comme Directrice d'investissements. Elle intervient sur les services d'accompagnement pour développer les PME et les ETI. A la différence de FIPu14 et FIPu15, plus anciens et plus ancrés *institutionnellement*, FIPu12, dans son rôle « encadrant » d'Administrateurs et chargés de mission pour des ETI, est en contact régulier avec les chefs d'entreprise et leur Conseil. Au-delà de sa posture « militante Fonds public », elle a une vue directe des pratiques du Fonds public vers les entreprises (ETI dont familiales). Plus précisément, FIPu13 expose les différentes populations-métier du Fonds public représenté au sein des Conseils : des chargés d'affaires experts financiers internes au Fonds et des Administrateurs externes issus de l'industrie experts métier (*Senior Advisors*, liés par une lettre de mission). Ils « décident » en concertation avec une équipe d'investissement (du Fonds) : ils en suivent les préconisations ou sont démis de leurs fonctions. Pour segmenter précisément les rôles des membres du Fonds présents autour de la table du Conseil, qui peuvent être plusieurs, et afin de mieux comprendre à quelle PM ces membres en réfèrent, FIPu13 précise : l'Administrateur missionné par le Fonds (présent ponctuellement), le Chargé d'affaire salarié par le Fonds (qui intervient en permanence sur le dossier entreprise), l'Indépendant[83] et l'Administrateur salarié du Fonds avec un portefeuille de mandats. On comprendra que la diversité de représentants du Fonds engendre des jeux d'acteur différenciés. Suivant les dossiers suivis et proportionnellement à l'enjeu de ceux-ci pour le Fonds, son niveau d'intervention sera variable (l'Indépendant avec notoriété étant le plus en mesure d'exercer son libre arbitre a contrario du Chargé d'affaire lié par une relation subordonnée). FIPu13 précise que des binômes du Fonds siègent parfois au Conseil : un Chargé d'affaire (présenté comme Administrateur) et un Indépendant expert missionné.

La façon avec laquelle parle FIPr11 de ces clients indique une posture de développement conjoint, sans prédation ni avidité dans le ton : c'est la posture d'une professionnelle qui possède de l'expérience et qui a bâti sa réputation sur le long terme (les entreprises ayant le choix choisissent leur Fonds et la bonne réputation permet de transmettre à un autre Fonds). Elle tient aussi un rôle de régulatrice de risques, les

[83] Celui-ci, plus indépendant que l'Administrateur missionné, posséde une forte notoriété professionnelle, ou au contraire, est un simple retraité du Fonds dans un Conseil à faible enjeu financier pour le Fonds.

entrepreneurs étant « de grands optimistes », qu'il convient parfois ramener sur terre, « comme un coach ». FIPr11, aguerrie, cumule de multiples hard et softskills.

Toutefois, dans les prises de contrôle majoritaire, le pilotage de la transition se fait de façon radicale lors des changements de Board, avec semble-t-il un temps de passation entre les Boards. Les minoritaires ont droit à une information mais il peut y avoir une tension entre les actionnaires. La caractéristique de la construction du mandat de l'investisseur privé se fait en direction de l'entreprise, ce qui ne semble pas être le cas majoritaire du Fonds public. Pour l'un, le centre d'attention serait l'entreprise, pour l'autre, le Fonds, tous deux ayant pour finalité une performance financière.

Si on s'en tient aux déclarations de FIPu12, la construction du mandat du représentant du Fonds public, presque exclusivement minoritaire, passe par un rôle de soutien, en confiance (intuitu personæ) et en étant « à côté » de l'équipe dirigeante et de la famille majoritaire. Cette perspective signifie que le Fonds se met d'abord en soutien de la famille contre un éventuel prédateur voire, un éventuel repreneur.

Ce rôle d'accompagnement peut être compris comme celui d'un maturateur. FIPu12 parle aussi d'être le confident de l'entreprise, ce qui rejoint l'idée de dépendance. Une partie du rôle peut aller jusqu'à « gérer la gouvernance » familiale. Tout est question de curseur éthique pour savoir jusqu'où le Fonds va pratiquer l'entrisme dans l'entreprise ou l'aider à s'émanciper. A travers FIPu13, on comprend que la construction du mandat est fortement influencée par la relation à sa PM, à savoir le Fonds public en intra, de salarié à retraité, et le niveau d'investissement de celui-ci dans l'entreprise. La lettre de mission à destination de l'Administrateur missionné, définit pour lui « un cadre de confidentialité ». Le Chargé d'affaire participe à plusieurs cercles de travail : « la revue des participations, les Comités d'investissement et exécutif du Fonds, qui sont des organes de gouvernance intermédiaires » correspondant à des processus de décisions internes au Fonds (comprenant la production de notes et les consignes de vote au CA).

La construction du mandat est diversement valorisée en interne du Fonds. D'après FIPu15, la gestion des carrières des Administrateurs internes est liée au processus d'évaluation interne du Fonds public dont l'issue est à la main du n+1 qui « donne », mais sans apparemment consulter l'entreprise. L'évaluation mesure une efficacité à partir de la qualité des dossiers, avec des critères tel que celui de « la visibilité » qui montre l'importance des enjeux internes de carrière.

4) L'efficacité personnelle : stratégie personnelle et efficacité par rapport au collectif

FIPr11 se place plutôt en position d'accompagnement des Dirigeants et des entreprises, en encourageant, soutenant, aidant à une bonne gestion, avec une vigilance sur les évolutions de métiers, en (se) remettant en question, et réagir rapidement pour trouver une solution.

FIPu12, dans sa façon de développer son action, expose avec efficacité un système, en se mettant peu en avant et utilise à l'occasion la langue de bois. FIP14, dans son parcours régulier au sein de l'Institution (plusieurs mandats, dont certains de 1er rang) a cherché à développer les compétences des Administrateurs interne au Fonds à travers la mise en place d'un plan de formation. C'est FIPu15 qui renseigne le plus sur sa motivation personnelle puisque son parcours le situe sur les hautes marches de la Direction du Fonds public. En détenant plusieurs mandats d'importance mais surtout en étant le Dirigeant d'une Direction centrale au service du Fonds public, celui-ci exprime non pas une vision de la gouvernance pour l'entreprise mais pour son organisation. C'est un financier au service de son organisation, et donc de sa stratégie, jusqu'à sa mise en œuvre dans les Conseils. Il livre que « dans ces mandats, le principal est l'intérêt social dans le cadre d'une politique du Groupe », avec, en toile de fond, la nécessité de sécuriser les fonds confiés en amont du financement (la provenance des fonds qui sont issus du public français). Cette double allégeance, entre l'organisation et l'argent public nous fait dire que sa PM est l'organisation (le Fonds lui-même) avec comme justification l'argent public confié (au Fonds et par suite, à FIPu15 dans sa fonction). Dans son discours, FIPu15 s'identifie personnellement à son organisation.

Nous tenons à préciser qu'il existe un écart temporel entre les entretiens de FIPu12 et de FIPu13 à 15. Dans l'intervalle, l'organisation du Fonds public semble avoir profondément évolué puisqu'au moment de rédiger (2017), le Fonds s'est réorganisé (en deux entités distinctes, l'une filiale de l'autre) et aurait développé un savoir faire susceptible d'accompagner les entreprises avec un apport cognitif significatif.

L'efficacité de la relation avec le Fonds à travers le suivi financier proposé par FIPr11 va permettre la professionnalisation du Conseil (« tous les investisseurs le disent »). C'est, selon les cas, un atout pour le Dirigeant, dans équilibre capital-dette, pour faire des acquisitions.

Pour répondre aux enjeux humains du développement, FIPr11 pense qu'il faut donner une réponse politique, dans le concret. Il faut donner un rythme de projet pour mettre en mouvement, par l'action, pour que la dynamique s'installe, avec des jalons en points de repère, en laissant des moments de respiration quand les efforts sont significatifs.

Du fait de sa relative indépendance - sa PM étant elle-même, éventuellement ses associés mais aussi les Fonds (de pension) qui lui confie leur argent - FIPr11 adopte une posture « facilitante » de professionnelle chevronnée du financement de l'ETI.

FIPu12 évoque le rôle de coach, de sparring partner, « plus que contrôleur de board ». Même si elle met en avant l'apport de compétences (financières, sectorielles et organisatrices) qui permet de progresser son niveau en stratégie, sur une durée aussi longue une relation de dépendance risque de s'instaurer. La formation interne au Fonds traite, selon FIPu14, « les droits et devoirs de l'administrateur, les principaux comités, les questions principales, les règles de prudence sur les procès-verbaux, la gestion des dossiers. Les aspects comportementaux sont moins importants ». Pour FIPu15, une valeur ajoutée spécifique du Fonds public réside dans sa capacité à mobiliser des expertises internes sur les secteurs, et sur le développement des compétences à travers les courbes d'apprentissage des entreprises. FIPu15 expose, de façon emblématique pour les membres représentants du Fonds, toute la difficulté de son positionnement en tant que personne entre sa PM (son organisation) et le Conseil des entreprises où il a un mandat (ou ses subordonnés qui en auront un).

IV.2.2.3. Résultats de la synthèse relative à la catégorie des Fonds

a) Caractérisation des représentants de Fonds dans l'opérationnabilité du Conseil

Selon qu'il soit privé ou public, une relative différenciation s'exprime dans l'expression des rôles, fonction du niveau de contrôle, de la seniorité, et de l'organisation du Fonds.

La motivation d'action des Fonds respectivement privé et public sert deux logiques assez proches mais aux finalités différenciées : le premier accompagne pour « gagner » à deux en créant de la valeur à deux, c'est-à-dire le Fonds et l'entreprise à travers la médiation du dirigeant (ou des fondateurs) et du représentant du Fond, le deuxième vise une croissance des entreprises et une professionnalisation de leur gouvernance à des fins politiques, dans une logique de Fonds souverain français.

L'efficacité humaine issue des attentes des représentants de Fonds repose dans les deux cas de figure sur la capacité d'établir une zone de partage du pouvoir entre les détenteurs originels et les nouveaux venus pour que ces derniers puissent faire leur travail. La rentabilité de l'investissement est une exigence de survie pour le Privé qui est généralement adossée ou en lien avec des Fonds de pension, et de façon moindre pour le Public qui s'inscrit plus dans une perspective de mission d'intérêt général. Cette relation, symbiotique, peut s'exercer parfois à la défaveur de l'entreprise comme l'évoque PDG10 à propos de l'entreprise qu'il a redressée (captation par un Fonds *en cheville* avec le DG de l'époque). L'efficacité pour le Privé repose sur le représentant du Fonds à travers la qualité de la relation et de son expertise, qui constitue sa légitimité, construite en seniorité au fil de son expérience. Ce peut être moins vrai pour le Public, dont le mandat peut être endossé d'une personne à l'autre et qui nécessite de se crédibiliser vis-à-vis de chaque Conseil (notamment pour les juniors), d'autant plus que le Fonds peut n'intervenir que sur des aspects financiers. Cependant, selon le discours de VPCA2 relatif à la composition de son Conseil après consultation d'un Fonds public non-siégeant au Conseil, on peut comprendre que même minoritaire, ce Fonds a une influence qui dépasse son niveau de participation. La consultation évoquée participe à la vie informelle de la gouvernance et par suite à sa difficulté de lecture fonctionnelle (inefficacité cognitive) pour les membres non-initiés.

Pour prolonger la distinction, l'efficacité humaine du Conseil, au-delà des aspects purement techniques qui semblent sensiblement équivalents entre Public et Privé, se jouerait sur la qualité de la relation au Dirigeant comme fixé dans le Tableau 20. Elle s'appuie notamment sur la caractérisation des compétences nécessaires au représentant de l'investisseur dans l'accomplissement de sa mission, exprimée majoritairement par les représentants des Fonds Privé. Ramenée au fonctionnement du Conseil issu de cette relation symbiotique, elle participe à la construction des

macro-compétences spécifiques du Conseil (cf. Le Boterf). Ce déséquilibre discursif tient du fait des cultures organisationnelles : l'une privée qui s'adapte aux entreprises ciblées, avec une convergence managériale entre deux logiques d'entreprise (le Fonds et l'entreprise), et l'autre publique, plutôt organisée en mission de service public (bureaucratie organisationnelle) en cours de professionnalisation.

Tableau 20 : Indicateurs d'opérationnalité des deux populations de Fonds

Indicateurs	Fonds privé	Fonds public
Mode fonctionnel du Fonds vis-à-vis du Conseil	Mode expert nécessitant une forte seniorité, en réseau d'experts (métiers et marchés), avec peu d'interlocuteurs qui structure le top management de l'entreprise, sur la base d'une coopération (si efficace)	Démarche procédurale structurée avec la mise à disposition d'un panel de compétences expertes gouverné par des procédures en défense des intérêts du Fonds (bureaucratie organisationnelle)
Attentes du représentant du Fonds	Selon son niveau de contrôle capitalistique (% de droits de vote) et d'implication financière dans une perspective de sortie à moyen-long terme (4 à 6 ans)	Oriente ses attentes vers l'interne à travers la politique et la défense du Fonds avec en toile de fond la capacité à mobiliser les différents services et la valorisation de sa carrière (ranking RH), une limitation temporelle (« horizon à 8 ans ») pouvant faire défaut
Efficacité de la relation vers le management de l'entreprise	Mode intuiti personae vers le Management avec un fort niveau d'expertise (forte seniorité), qui s'inscrit dans la continuité Suivant la taille du Fonds, il peut exister une gestion relationnelle dynamique avec son portefeuille	A travers des process et la mise à disposition d'experts métier (le spectre d'interventions du Fonds étant très large) qui peuvent palier la discontinuité relationnelle Présence propositionnelle amoindrie vers le Conseil, avec le risque d'y être dormant, ce qui influe sur sa dynamique
Expression des compétences nécessaires à la fonction d'aide au développement	Rôle de pédagogue pour le management, rôle informationnel pour les parties prenantes, rôle de supervision pour s'adapter avec rigueur à l'optimisme du Dirigeant (posture « méta »), pour accompagner les Dirigeants et leur entreprise en encourageant, aidant à bien gérer, en rythmant le tempo des projets tout en permettant au management des moments de respiration après des efforts significatifs et en posant des jalons pour donner des points de repère,	Plus que de contrôler comme le ferait des représentants des ministères gérant les intérêts de l'Etat, l'attention se porte sur l'apport de compétences techniques, sectorielles et organisatrices (expertise sectorielle interne au Fonds). La valorisation de la dimension humaine semble cependant moins clairement identifiée au moment de l'étude (offre en évolution), sachant qu'en interne le cloisonnement organisationnel peut nuire à la mission du Fonds vers les entreprises

	demeurer vigilant sur les évolutions de métier, être réactif dans les solutions, traiter concrêtement les enjeux humains du développement	

b) Prolongement de la caractérisation de notre typologie fonctionnelle de Conseils

Dans la continuité de notre proposition de typologie de Conseils amorcée (Figure 20) avec les PC-P(DG), nous allons prendre en compte les processus spécifiques au Fonds et de la catégorie de leurs représentants dans l'expression fonctionnelle du Conseil.

Les conséquences du Pacte d'actionnaires et de l'ouverture du capital/Conseil

Si on s'en tient au processus, l'ouverture du capital complétée par un pacte d'actionnaires qui se traduit par la présence du Fonds au Conseil requestionne le projet d'entreprise. Si le pacte est sans nul doute un outil managérial d'aide à la prise de recul sur le fonctionnement lui-même (interFondateurs et inter-membres) à la définition des rôles et à leur expression, on constate sur notre modélisation (Figure 20) que l'irréversibilité de l'ouverture du capital et du Conseil concerne essentiellement les entreprises situées dans la partie haute relative à l'autorégulation fonctionnelle. Elle est révélatrice de la dimension dynamique propre à l'investissement.

Même pour des cessions minoritaires partielles de capital, l'entrée ou la sortie d'un Fonds produit une zone d'aléas qui modifie en profondeur la dynamique du Conseil, tant au niveau de sa composition, de son fonctionnement, que sur la marche de l'entreprise. Ces perturbations concernent le management de la transition mais ne semblent pas cognitivement traitées (n'étant plus l'affaire du sortant et l'entrant faisant avec). En somme, la réadaptation échoit aux Dirigeants, s'ils conservent suffisamment de marge de manœuvre capitalistique et aussi de disponibilité.

Sur plusieurs niveaux, la question de temporalité semble devoir être posée dans la gestion fonctionnelle du Conseil. Un équilibre/transfert va s'instaurer entre le représentant du Fonds (et son équipe) et le patron (et son équipe dirigeante) dès les premiers mois de leur mode collaboratif, pour se poursuivre dans une perspective de développement (sur la stratégie, les relations entre les Dirigeants, le marché, la production, la gestion financière et la valorisation de l'entreprise), et au moment de la sortie du Fonds. L'Administrateur du Fonds qui est présent le temps d'un mandat (voire de deux s'il y a intérêt à rester plus longtemps), a une perception temporaire de son rôle. Cette influence de la temporalité influe directement sur le comportement et la rationalité plus ou moins limitée de chaque acteur[84]. Ainsi, le représentant du Fonds

[84] Pour élargir aux autres membres du Conseil, les Indépendants peuvent ne pas avoir cette perception et inscrirent leur rôle dans une intemporalité, proche de celle que peut avoir le représentant d'une famille qui l'a

objectivera son rôle par rapport à sa sortie et va davantage pousser à la roue par anticipation, en accélérateur du développement, comme le confie Co-PDG8 qui déclare que le développement de son entreprise a été un peu trop rapide, tandis que le comportement et la rationalité d'un Dirigeant s'inscrira dans un temps long ou en tous cas plus indéterminé. En résumé, quel que soit le membre du Conseil, cette perception du temps est un indicateur du tempo des changements et reste à prendre en compte pour chaque partie dans sa relation à l'autre et dans la reconnaissance identitaire de son exercice professionnel. Quand l'actionnaire n'est pas activiste, l'entreprise est à la main de l'actionnaire majoritaire et/ou de l'Exécutif. Quand il est actif (ce qui est une question de pourcentage des parts de capital, selon PDG9), un équilibre s'impose, entre d'une part ne pas trop intervenir pour ne pas perturber la dynamique managériale de l'entreprise et, d'autre part, suffisamment pour savoir si le Fonds va financièrement à tout le moins récupérer sa mise. La gestion temporelle s'avère être un indicateur structurant du fonctionnement du Conseil, de l'engagement des membres, professionnel et personnel.

L'indéfinition de limite temporelle pour le Fonds public (cf. FIPu12) peut être un indicateur de sous-performance au sens où la gestion du projet d'entreprise, suit non pas un temps administratif de reporting mais celui de l'adaptation à un marché en évolution où l'entreprise est l'acteur premier, en particulier la start-up qui invente son marché. De plus, et à un autre niveau, le Fonds public peut possiblement présenter des aléas pour l'entreprise du fait de ses propres mouvements internes. De plus, la durée de la présence longue du Fonds public dans l'entreprise pose question : à accompagner « à tout prix » l'entreprise familiale, celle-ci pourra se fondre à ses dépends dans un environnement surprotégé (le Fonds public étant si important qu'il sécurise de par sa simple présence les relations avec les parties-prenantes). Cela donne l'impression d'une relation entretenue de dépendance vis-à-vis de la puissance publique (la problématique française étant de faire grandir les PME en ETI), sous l'aile d'un Etat protecteur qui exprime ainsi son ADN jacobin.

Les rôles-identités soumis à l'entrée d'un Fonds

La construction des rôles se fait suivant deux modes culturels d'organisation : d'une part un « Public » qui s'inscrit en prestation de mission de service public, qui nécessite cependant selon FIPu13 l'ajout d'un « privé » pour compléter la mission d'investissement (un Chargé d'affaire public + un « Indépendant » expert missionné),

adoubé (mais différent si c'est le PDG qui l'a choisi, avec une action qui s'inscrit dans un temps plus immédiat). A contrario, la perception temporelle d'un Administrateur salarié, limitée par la durée de son mandat, peut se rapprocher de celle d'un Administrateur de Fonds (mais sans la problématique de liquidité) au sens où il a pour vocation de passer le relai à un de ses pairs en fonction de sa vie professionnelle.

et, d'autre part, un « Privé » en prestataire de service qui se suffit à lui-même. Ces deux agents du financement, différenciés, pourraient tout à fait être complémentaires du développement. Pour caractériser opérationnalité du Conseil (sous-Q2), celle-ci s'exercerait au Conseil pour le Fonds privé, et au Fonds en ce qui concerne le Public.
Notons que le terme « mandat », non sollicité lors des entretiens de FIPr11 et FIPu12 n'a pas été formulé, pas plus que lors de l'entretien de PDG9 lorsqu'est évoquée son activité de Fonds, ce qui nous incite à penser que la représentation de l'action des Fonds est plus proche d'une « mission exécutive »[85]. La référence au mandat n'a été usitée que par les caciques du Fonds public qui disposent de mandats de 1er rang.
Le mode d'action du représentant Privé, dans ce cas, a davantage une coloration Exécutive, même s'il s'exprime dans l'intra-Conseil. Celle-ci se fait de façon concrète et pragmatique et centrée sur le(s) Dirigeant(s). Le centre d'attention du représentant Public se ferait a priori sur son propre mode organisationnel. La posture du représentant du Fonds Public apparaît floue au sens où elle se veut à la fois basée sur une relation de confiance, avec un mandat long qui, si au début peut ouvrir à d'autres pratiques, peut instaurer une dépendance à long terme. De plus, avec des Chargés d'affaires Juniors en contact premium avec l'entreprise (PME/ETI), on peut raisonnablement s'interroger sur leur maturité relationnelle, même si un expert Senoir l'assiste avec le soutien d'une équipe en back-office. Le mandat s'accomplit plutôt à travers une organisation procédurale qui induit des jeux d'acteur interne au Fonds (importance de la visibilité interne). Pour revenir à l'enjeu cognitif concernant l'efficacité du Conseil à travers le cas du couple « Chargé d'affaires + Senior », sa dynamique interne et ses interactions avec le Conseil et l'équipe dédiée du Fonds public, resterait à approfondir par une étude complémentaire.

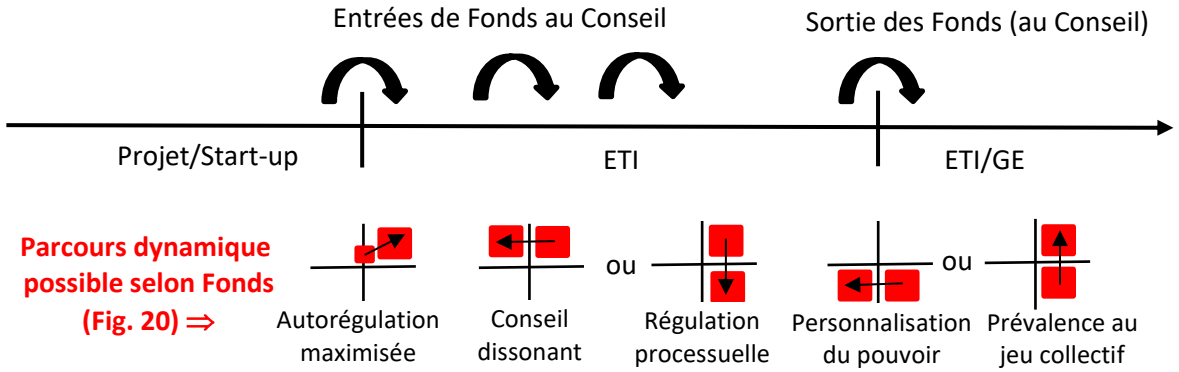
Pour approfondir l'expression des rôles-identités concernés par l'ouverture du capital, la financiarisation à l'excès par le Fonds qui dévitaliserait le projet d'entreprise induit la question du « bon dosage » de son activisme au Conseil et de sa vocation à y demeurer. En effet, selon un ancien Administrateur de Fonds (AI18, Indépendant dans la catégorie suivante), il existerait un conflit de logique au sein de Conseils en difficulté fonctionnelle, ne sachant pas séparer l'enjeu patrimonial de celui industriel. Par extension, il précise qu'être au Conseil d'une holding, qui préserve les intérêts financiers, et celui de l'entreprise possédée par le Fonds, à vocation industrielle, « deux métiers différents » émergeraient. Du fait de cette différenciation, une progression identitaire du repreneur d'ETI se produirait qui d'industriel à l'achat tendrait à devenir plus financier à la vente, cette question se posant moins pour le financier-

[85] Ce qui, ramené à l'exercice du mandat des Salariés ou des Indépendants, produit une différenciation d'engagement percu et de légitimité fonctionnelle, questionnant la temporalité des mandats et du Conseil.

Administrateur d'un Fonds qui, avec l'expérience, pourra devenir moins maximaliste. Dans ce mécanisme de « maturation capitalistique » de l'ETI par ouverture du capital, les membres du Conseil peuvent faire évoluer leurs rôles, passant d'une focale entrepreneuriale compétencielle RH (stratégie) à davantage financière (contrôle).

Pour revenir à l'origine du premier financement, l'Administrateur de Fonds sera d'autant plus activiste au sein du Conseil, au sens de la régulation de la relation, si c'est la première ouverture de capital de l'entreprise. C'est l'expérience avec le premier Fonds d'investissement, respectueux du projet d'entreprise, qui importe dans cette migration cognitive. Si la frise de la Figure 19 caractérise la zone de développement de l'entreprise, il s'avère que si la préservation du projet de l'entreprise est certes fonction à l'origine de la solidité du projet des fondateurs, elle dépend aussi de l'influence du Fonds qui peut s'accroître avec le temps. Ainsi, la valorisation cognitive du Conseil, qui est possible à l'arrivée du premier Fonds, au-delà de la seule prise en considération des capitaux apportés, peut se diluer avec l'arrivée des Fonds suivants jusqu'à se figer quand l'entreprise devient très capitalistique, c'est-à-dire au service du seul profit financier. La Figure 19bis qui associe à la Figure 19 notre proposition typologique des Conseils (Figure 20) permet de visualiser la dynamique de transformation des Conseils :

Figure 19bis : Proposition de dynamique de transformation des Conseils (avec Fonds)



Les dirigeants des Grandes entreprises semblent, quand ils ont fait en sorte que les Fonds ne siègent plus au Conseil (ex. : ouverture au marché), être en capacité de restaurer une marge de manœuvre cognitive dans le fonctionnement de leur Conseil, ou de prendre le pouvoir au Conseil.

Macrocompétences et concordances entre le Fonds et l'entreprise (ETI-PME)

En partant de notre panel, et en prolongeant les indicateurs du Tableau 20, en particulier les compétences, la construction du mandat se fait pour l'un (Privé) avec un centre d'attention qui est l'entreprise (avec l'intérêt du Fonds en toile de fond), pour l'autre (Public), le Fonds (dans le respect procédural). D'un côté, la forte seniorité du Fonds privé, très intuitu personæ, et de l'autre une démarche qui repose sur l'effet « puissance publique », plus procédurale experte avec moins de seniorité et une continuité moins garantie (plus junior, les anciens du Fonds pouvant s'orienter vers des mandats de « rang supérieur »). Il semblerait que le Fonds privé soit certes moins omniscient que le Fonds public mais plus dans l'expertise technique et relationnelle du rapport avec l'entreprise. Les conséquences de l'engagement du Fonds privé sont en général financièrement plus importantes pour sa structure que pour celles du Fonds public qui a une surface financière de plusieurs dizaines de milliards d'euros : les enjeux individuels des représentants des Fonds ne sont, par conséquent, pas les mêmes.

L'accompagnement facilitant proposé par FIPr11, indépendante et structurellement libre dans un Fonds à taille humaine (ce qui donne le change avec une start-up, PME ou ETI), provient du fait qu'elle a développé au fil du temps une expertise relationnelle afin de composer dans différents contextes de gouvernance et avec différents profils de dirigeants, en accompagnant leur évolution. La convergence managériale entre deux logiques d'entreprise, au bémol près de la compréhension réciproque des métiers, y participe. Si cette capacité à faire grandir constitue une macrocompétence au Conseil, qu'advient-il de celle-ci une fois le représentant légitimé du Fonds parti ?

Plus particulièrement, dans le cas du Fonds public, institutionnel et tentaculaire, certains entretiens témoignent de l'existence d'une différence notoire de valeurs et de perception organisationnelle. Ainsi s'opposent des postures carriéristes internes à celles nécessaire à l'adaptation vers le terrain des ETI-PME. L'élitisme de l'organisation et l'incompréhension résultante induisent un sentiment de supériorité[86] qui peut discriminer certains des membres du Conseil (du juridico-financier à la provenance sociale) tel que l'ont décrit Ashforth et Johnson (2001). En cela, les ETI semblent plus accessibles à des « *basses castes* » (ou aux plus jeunes, moins légitimes au sein du Fonds). Le Fonds public peut aussi faire peur car très proche de l'Etat avec une tradition pas toujours très identifiable pour défendre les ETI/PME. L'Etat, via l'APE, reste très impliqué avec ses Grands Corps dans la gestion de ses Grandes entreprises qui sont hégémoniques sur les marchés (le Fonds public sollicité exerçant lui-même une activité concurrentielle). Une dissonance apparaît entre le discours d'affichage

[86] Par ex. vis-à-vis de l'Administrateur salarié qui n'a pas le « bon » code (relation de domination du linguisme).

vers l'entreprise et le mouvement brownien interne du Fonds. Comment combiner des développements de carrière et la réalité du terrain qui nécessite une concertation avec des interlocuteurs multiples (intraFonds d'abord, qui configure la réalité limitée de l'Administrateur maison sauf à utiliser les services d'un externe, plus détaché de la machine administrativo-financière) ? FIPu12 promeut une relation intuiti personae qui s'appuie une solidité institutionnelle de sa structure plus que sur son expertise métier.

Focus sur le dilemme de l'Indépendant (Fonds au Conseil)

Nous envisageons dans cette partie les Indépendants représentants de Fonds puisque, originellement, cette population a été créée et légitimée dans la théorie (TPA) pour apporter par procuration son soutien à l'investisseur. La particularité de cette population mandatée de façon « indépendante » par un Fonds[87], est susceptible d'intervenir de plain-pied dans la vie exécutive du Conseil. Pour se faire, elle crée avec l'existant un cadre de gouvernance qui correspond à ses besoins (ex. : reporting).

On pourrait se dire que, dans cette configuration, la présence d'Indépendants au Conseil est susceptible d'être chaotique : comment exercer sereinement un mandat dans un environnement bicéphale ? En tous cas, ces « non-Exécutifs » ne pourront pas ne pas clarifier leur choix dans leurs prises de décisions.

L'arrivée du Fonds, qui se solde à sa sortie, ouvre la porte d'un Conseil devenu bicéphale à un représentant supposé être aussi un développeur de l'entreprise. Son suivant doit-il, alors qu'il n'est que financeur, siéger à nouveau ? Dans une perspective capitalistique financière pure, cela peut se comprendre. Toutefois, en déplaçant le curseur vers d'autres parties prenantes, on peut admettre une similitude d'intérêts pour d'autres représentants qui, de fait, auraient autant, voire plus, droit au chapitre[88]. La contribution d'un représentant de Fonds rentier (rapidement évoqué par un DAF, CFO21, mais dans le cas de montage d'opération) au Conseil qui n'aurait que sa rente en préoccupation, peut être relative au regard du niveau de polyvalence nécessaire à la mise en œuvre d'un mandat d'Administrateur. L'angle cognitif implique de l'Administrateur qu'il soit contributif, dans la globalité des missions du Conseil. On comprendra que le fait de balancer d'un côté ou de l'autre sera déterminant dans la conduite fonctionnelle du Conseil. C'est la raison d'être des pactes d'actionnaires ; s'ils sont gardés secrets, ils peuvent négativement impacter l'exercice du mandat des non-signataires du pacte.

[87] Le cas où elle est nommée par le Dirigeant pour la compliance de sa gouvernance est sensiblement différent et sera traité dans la prochaine catégorie dédiée aux Indépendants.

[88] Ce système de transmission capitalistique (de Fonds à Fonds), sans grand risque apparent puisque le vendeur a, en général (sauf incident de parcours), déjà produit l'effort cognitif financier, permet un système de rente capitalistique qui peut apparaitre, au sein d'un Conseil, en contradiction avec l'intérêt général de l'entreprise.

IV.2.3. INDEPENDANT DE PLEIN-EXERCICE OU FAUX-NEZ ISSU DE LA THEORIE ?

Troisième acteur de la théorie classique, l'Administrateur indépendant (AI) serait la catégorie non-exécutive « naturelle » du Conseil. Historiquement elle tire sa légitimité des codes anglo-saxons acclimatés à l'économique française des Grandes entreprises avec les possibles « erreurs de traduction » que cela comporte dès lors qu'on descend au niveau des ETI. Notre propos n'est pas de discourir sur le statut juridique de celle-ci, même si le sujet sera abordé lors de notre recueil de données qualitatives, mais d'orienter la recherche vers la définition et la compréhension des rôles et des mandats. Selon nous, il y a lieu de se concentrer sur l'entendement du mandat tel qu'exprimé dans son contexte de gouvernance par notre panel d'Indépendants plutôt que de nous asseoir sur une catéchèse qui pourrait leur être exogène.

Les populations de cette catégorie sont mixtes au sens où elles exercent plusieurs activités et plusieurs mandats. Nous avons centré notre propos en direction des AI d'ETI qui sont les plus nombreux mais soumis au modèle proposé par les Grandes entreprises, pas toujours compris des ETI. C'est pourquoi nous utiliserons les réponses de grands patrons du panel dans leur rôle d'AI (PCS1, PDT5 et PDG9), qui auront éprouvé leurs mandats in situ. Nous avons adjoint à cette partie les remarques de PDT5 du fait de sa position à l'IFA vis-à-vis de sa réflexion sur les AI.

Pour enrichir les données obtenues auprès des PC-PDG, nous avons sélectionné trois Indépendants d'ETI possiblement représentatifs de la catégorie, avec un accent mis vers les Grandes Ecoles tant les réseaux d'alumni s'exercent dans les Conseils en France (cf. PDG9) et répondent à la demande en « compétence réseau » (selon Rouby) :

- AI16 ayant exercé des fonctions de DG (PDG10-AI16 que nous réinterrogeons en tant qu'AI) en grands groupes, a redressé et dirigé une ETI, a été Indépendant dans plusieurs Conseils et a écrit un livre pratique sur le sujet,
- AI17 d'origine familiale ayant à gérer le patrimoine familial comme on en rencontre régulièrement dans le tissu économique français,
- AI18 spécialiste (DAF et discrète expérience de DG de Fonds), tenant plusieurs – six semble-t-il - mandats d'Administrateur, et promoteur du code Afep-Medef.

En revanche, nous n'avons pas cherché à orienter particulièrement ce panel en termes de mixité par le fait que les compétences requises pour le mandat n'appellent pas le genre. S'il semble acquis que les identités hommes/femmes sont différenciées en ce qui concerne l'exercice du leadership (notamment managérial selon Gazalé, 2017), il apparaît que celui-ci est peu appelé pour la catégorie des AI (notamment les attendus non-exécutifs). Pour prolonger ce point sur l'enjeu de la féminisation du Conseil, puisque nous avons rencontré peu de femmes dans le cadre de nos entretiens relatifs à la catégorie des AI, mais beaucoup plus dans le cadre d'activités pratiques réunissant

des femmes AI (en formation et dans le cadre d'activités alumni), nous n'avons pas jugé utile d'entamer un travail sous l'angle comportemental (en se plaçant d'un point de vue de l'« efficacité relationnelle »). L'analyse du document « Portraits et témoignages de 8 femmes administrateurs » (2012)[89] n'ouvre à cet égard pas de champ d'étude particulièrement exploitable. Sur un autre plan, l'atteinte du « bon » quota n'apparaît pas très exploitable dans la perspective des rôles et des mandats, pas même lors de leur arrivée en mandat. Cette problématique, qui nous parait trop récente au regard du moment où nous avons conçu notre phase d'analyse, pourrait, de notre point de vue, être à rapprocher de l'effet d'aubaine qui est apparu après la crise des années 2000 où se sont engouffrés nombre de nouveaux AI (enracinés depuis). Après tout, après stabilisation de la parité, se posera bien évidemment de la même façon la question des compétences, indépendamment du genre. Toutefois, l'intérêt particulier qu'il resterait académiquement à observer serait la féminisation des Board Exécutifs.

A un autre niveau, en faisant une analogie avec les marchés et si on met en correspondance le niveau de salaire avec la rareté du profil expert, la faible rétribution des AI en France (autour de 2 K€ par réunion de Conseil selon Dumont, 2016) indique que ce type de mandat est peu valorisé en général (les ETI étant majoritaires sur les 10000 mandats exercés en entreprise en France) en considérant le niveau de compétences et de risque croissant qu'il requiert, quand bien même les profils sont peu disponibles. Cette faible rétribution serait-elle le reflet du faible intérêt qu'ils suscitent en France tant auprès des facteurs de Conseil que des pouvoirs publics[90] ?

IV.2.3.1. Analyse polaire globalisée de la catégorie de l'Administrateur indépendant

De la même manière que nous avons opérée précédemment, notre grille de lecture par pôle est globalisée à partir des entretiens directs des AI en Annexe 3.

1) La représentation du Conseil par le membre et le projet du Conseil

AI16 a une vision « parties-prenantes » du rôle du Conseil (les actionnaires, les fournisseurs, les clients, les salariés). Le Conseil stimule et contrôle, le management exécute. Il a des valeurs (l'efficacité, le lien social et l'ambition) qui correspondent à ses mandats mais pas tous. On constate qu'il y a des jeux d'acteurs dans chacun des Conseils où il est passé qui perturbent l'exercice de la gouvernance.
AI17 a une vision patrimoniale du rôle du Conseil de Surveillance : c'est un organe qui sépare la surveillance de la famille de l'action de l'Exécutif pour se préserver des

[89] « Portraits et témoignages de 8 femmes administrateurs », indiceRH.net du 06/03/2012, IFA, 2012
[90] Soit 8 K€ brut pour 2 mois de travail requis en moyenne par an avec une fiscalité fort peu incitative

conflits d'intérêt. S'il conjugue deux mandats dans des CS de deux ETI, ceux-ci sont tous les deux liés à une histoire familiale : l'une relative à la sienne et l'autre non. C'est pourquoi sa vision de la gouvernance est, de fait, familiale et qu'il s'implique par rapport à cette spécificité[91].
AI18 a une vision de la gouvernance centrée sur le Droit et moins sur « la posture » (ou rôle) que pourrait prendre l'Administrateur, indépendant ou non. Son rôle, défini par la loi, est de défendre l'intérêt social de l'entreprise au sens capitaliste. Le mandat est conçu suivant une relation contractualisée. Sortir de ce cadre l'expose au pénal : AI18 a une représentation juridico-financière du mandat d'AI.

Pour AI16, un Conseil fonctionne autour de trois inputs : avoir envie d'y être (ou partir), avoir un minimum de points communs et de divergences car c'est par les remises en cause que le Conseil et l'entreprise progressent. Il est attaché à ce que le Conseil soit détaché de l'Exécutif pour qu'il soit efficace (sans de remise en cause du management). Il a abandonné un mandat avec un PC-actionnaire unique qui dirigeait l'Exécutif.
AI17 siège, en plus du CS, au Comité des rémunérations de l'entreprise familiale[92], pour y faire ses recommandations, « pour bien faire », « dans l'exigence ». AI17 a accompagné la sortie de la cote de l'entreprise (LBO). Sauf cas particulier – un problème de gouvernance où des membres de la famille ont dû revenir au niveau Exécutif - la famille n'intervient pas dans le management de l'entreprise (forme duale depuis 20 ans). Trois membres de la famille, plus le représentant d'un Fonds et des indépendants siègent au CS. Alors qu'il n'existe pas d'Administrateurs salariés au CS, AI17, en leur reconnaissant une valeur (charisme et légitimé) en Allemagne a été amené à négocier avec des responsables syndicaux (IG Metal) où l'entreprise possède des filiales. Pour son autre mandat, il siège au CS seul. Cette entreprise[93] a une gouvernance inversée au sens où les deux frères fondateurs sont des exécutifs, mais n'ont plus la main au Conseil. Suite à l'exigence des banques de faire vivre une gouvernance avec CS, les deux frères se sont « bouffés le nez » (à qui sera le Président du Conseil et l'autre du Directoire) pour qu'au final il n'en reste qu'un seul.
AI18, dans sa vision juridico-financière, conçoit un fonctionnement du Conseil au service des parties prenantes de référence qui met en œuvre les orientations de celles-ci. Il déporte la responsabilité du Président du Conseil vers le collège du Conseil. Les forces qui s'exercent sur le Conseil s'appliquent par procuration à partir des PM actionnaires : en amont de la mise en œuvre par l'Exécutif du projet d'entreprise, le Conseil écrit leur feuille de route. Selon AI18, le rôle de l'Administrateur est

[91] Adhérent FBN ou Family Business Network qui est un réseau familial mondial intéressé à la gouvernance familiale et l'actionnariat familial et à l'APM ou Association Progrès pour le Management
[92] Création en 1848, 200 M€ de CA, 72% du capital
[93] Création en 1970, 150 M€ de CA

d'expliciter ses attentes et les actions qui en résultent. Dans cette hiérarchisation des catégories, c'est par l'Administrateur que le projet des promoteurs est réalisé. AI18 voit l'Administrateur non-exécutif comme un passeur des intérêts des PM, sous-tendant un « Exécutif consommable ». Se pose alors la question du lieu de partage entre Administrateurs et PM qui ne peut se situer au Conseil. Si ce lieu existe en dehors du Conseil[94], il est resté non évoqué. AI18 n'accorde un rôle à jouer à l'Administrateur que s'il y a une dynamique de groupe au Conseil. Selon lui, l'intérêt social favorise l'entreprise au détriment des actionnaires. En remettant en question l'intérêt social, AI18 constate que ses implications sur la vie du Conseil sont génératrices de conflits intérêts entre les PM. Certaines, sans être directement au Conseil (sauf à travers leurs éventuels représentants directs), peuvent avoir intérêt à éviter de s'impliquer dans sa vie et d'exposer des désaccords, les décisions se prenant ailleurs (pré-Conseil, comme évoqué par PDG3). AI18 évoque ainsi la peur de la responsabilité (pénale) qui va se traduire par la nomination de « faux-nez »[95]. Donc, la grille de lecture de AI18 du Conseil le considère comme un composite de personnes pour certaines jouant un jeu par procuration au Conseil, lieu de compromis (ex. : votes) où le libre arbitre de l'Administrateur va s'exprimer en contexte et lui faire prendre position. Ainsi, le Conseil est souvent isolé et les PM, même si elles influencent les orientations prises, n'en ont pas toujours le contrôle. Un autre élément qui découle de la pensée de AI18 est sa croyance dans la pensée classique, qui réduit la prise en compte des parties prenantes (du deuxième cercle). AI18 qualifie de « vraies entreprises » les 700 ETI familiales françaises (celles du CAC n'étant pas « le réel »), ne représentant que 5% de la capitalisation boursière. Certaines de ces gouvernances seraient structurellement très abouties avec la création d'une assemblée familiale (association 1901) et de collèges qui servent à écouter et identifier les ambassadeurs de la famille.

2) La dynamique du Conseil : des attentes individuelles aux contributions collectives

Les attentes de AI16 sont formulées sur le champ de relation efficace de manière à produire un travail valorisé, ce qui induit l'efficacité du PC en tant qu'animateur.
Les attentes de AI17 résident en ce que le Directoire joue le jeu, c'est-à-dire qu'il réponde aux questions que le Conseil lui pose. Le Directoire actuel reporte beaucoup, « ce qui est rare », alors que le précédent, évincé, ne répondait pas aux questions. Ses attentes vers l'autre ETI, semblent pour AI17 correspondre à l'élargissement de sa vision de la gouvernance familiale.

[94] Comme pourrait l'être par exemple une sorte de Comité de la relation aux actionnaires.
[95] A deux niveaux : un Administrateur sans pouvoir qui aurait pris la place d'une PM ne voulant pas gérer et/ou un Administrateur d'une PM qui ne s'exprime pas.

Les attentes de AI18 apparaissent comme centrées sur la verticalité entre les orientations actionnariales et l'Exécutif. On peut déduire de l'entretien que certains de ses mandats servent de faire valoir à son activité professionnelle.

AI16 constate des sources d'inefficacité dans chacun des Conseils, qui sont des biais de groupe. Cela peut laisser penser que les identités de chacun des sous-groupes ne sont pas entendues et valorisées, et par suite que le PC-PDG ne sait y faire face (sachant que certains des biais sont directement induits par lui). C'est pourquoi l'ancrage de l'efficacité de l'Indépendant passe pour AI16 par l'intérêt social, « sans favoriser une des parties » et en prenant en compte les intérêts de chacune. Le rôle d'Indépendant nécessite un *temps de chauffe* (jusqu'à un an) pour comprendre les enjeux, parler, contester. Les postures des AI sont évolutives, comme elles peuvent rester bloquées. L'efficacité peut subir l'effet de l'espacement des réunions, du nombre des membres (8 à 10 étant l'idéal selon lui) et la méconnaissance des personnes autour de la table (le manque de lien) contre laquelle il préconise des séminaires stratégiques annuels qui ont pour vocation de produire du lien. De son discours, on peut garder l'idée que les temps de mandat sont courts pour devenir opérationnel, et que les Présidents de Conseil ont des zones de progrès en matière d'animation de Conseil.

Selon AI17, une dynamique de gouvernance avec un CS passe par un partage des rôles : celui du CS consiste à ne pas rentrer dans l'opérationnel. De ce fait, et avec l'expérience, une relation de confiance s'instaure avec le Directoire. Selon AI17, c'est le jeu qui s'établit entre le CS et le Directoire qui construit le rôle du Conseil. La dynamique de gouvernance de l'autre ETI est différente, voire paradoxale, au sens où les Exécutifs, qui sont aussi les actionnaires majoritaires, sont surveillés (via un CS) par des membres non-exécutifs. En effet, cet état de fait a été imposé par l'environnement bancaire qui détient 40 % du flottant et a induit, par suite, la montée en puissance du Commissaire aux comptes (CAC). Dans ce contexte, A17 a été sollicité pour un rôle d'indépendant. Il a été validé par le Conseil après un entretien axé sur la gouvernance. Parce qu'il existe plusieurs catégories de membres au sein du Conseil, il des tensions peuvent apparaître du fait des intérêts contraires entre le Fonds et « les actionnaires » d'orientation long terme.

En suivant le raisonnement de AI18, nous sommes loin d'une concorde entre Conseil et Comex et la position d'aide du Conseil vers l'entreprise, pour les PM, s'inscrit dans une posture de domination (qui s'oppose aux orientations données par PDG9 ou FIPr11, sachant que ceux-ci ont besoin de la coopération de tous). En ceci, la volonté de tendre vers un fonctionnement collectivo-coopérant s'éloignera s'il n'est pas accordé d'attention aux logiques des autres rôles et par suite des autres mandataires.

Avec cette mise en tension entre agent et principal[96], viciant une dynamique Conseil/Comex, AI18 explique que les personnes et leur temporalité respective sont différentes, avec des positions respectives dans la structuration de l'information entre celle communiquée au Conseil (et Comités) et celle produite par l'Exécutif. Pour rendre cette dynamique positive, il déclare paradoxalement qu'il faudrait réduire les différences pour tendre vers des pratiques communes et inciter les deux bords à débattre sur la fabrication de l'information.

3) La construction des rôles pour construire le mandat

AI16 est issu d'une Grande Ecole de commerce et a eu un parcours professionnel dans les Directions Générale de grandes entreprises internationales de l'agro-alimentaire. Après avoir été PDG (cf. PDG10), AI16 est devenu Administrateur par « peur de l'ennui » en pensant avec le recul que c'est une fonction qu'il faut anticiper bien à l'avance. Il a tenu/tient plusieurs mandats qu'il aborde en s'adaptant au cadrage du Président qui le sollicite par ses compétences organisatrices appliquées au Conseil et commence son premier mandat comme Président du Comité des Rémunérations et Administrateur, ce qui semble un peu prématuré si on admet l'expérience cognitive comme un itinéraire. AI16 commence ce mandat avec une mission « Exécutive » intra-Conseil, en confiance avec le PC. Accepter un mandat sans une pause ou une réflexion personnelle dans ce processus de construction identitaire (par exemple pour faire profiter les autres de ses compétences) qui peut devenir un engagement par défaut. Cette réflexion pourrait selon nous aboutir à la formalisation d'un plan de développement de compétences (ex. : celles ponctuellement acquises par AI16 auprès d'un CAC), comme par exemple aussi pour AI16 acquérir des compétences en communication efficace (technique du feedback).

AI17, issu d'une famille d'entrepreneur du BTP[97], est de formation ingénieur (BTP) avec une formation complémentaire en management des entreprises (MBA International) qui lui a servi pour gérer le patrimoine familial. Il a été Business Angel adossé à un Fonds d'investissement pendant une dizaine d'années puis a repris la surveillance (CS) de la maison mère contrôlée par sa famille faite de trois branches, et donc par rapport auxquelles il s'engage. Il attache une importance centrale à l'Affectio Societatis qui naît de et dans l'entreprise (plutôt que de diriger via la famille).

AI18 est de formation Grande Ecole de commerce, MBA d'une université américaine, avec un parcours de financier comme DAF (dans l'assurance), puis en stratégie financière, jusqu'à créer une société d'investissement et se spécialiser dans le Conseil en gouvernance d'entreprise. Parmi les panelistes de notre recherche, AI18 apparaît

[96] Issue a priori de sa représentation comme ancien DAF puis de son ancien métier d'Administrateur de Fonds.
[97] BTP : Bâtiment Travaux Publics

comme celui qui exprime le plus une conscience politique de la gouvernance (celle-ci étant généralement sous-jacente et implicite). Cette capacité de mise à distance d'AI18 provient des problématiques de terrain qu'il rencontre dans l'exercice de son activité de Conseil en direction des ETI et des entreprises familiales. Introduit dans le microcosme de la gouvernance française, il est membre de l'IFA (Commission des ETI) et du FBN (Conseil scientifique). Sa construction de rôle « en contre », qu'il s'applique à lui-même et à ses interlocuteurs rend difficile un ajustement identitaire (dans le dialogue et la confrontation nécessaire entre ses différents rôles).

On comprend dans cette logique de développement personnel que AI16 ait rejoint des réseaux associativo-professionnels en phase avec sa vision du monde et par suite de la gouvernance (l'APIA[98] surtout) dans sa défense de l'entreprise comme « personne morale », en constatant que l'itinéraire de AI16 est essentiellement volontariste et personnel. Dans cette optique, la construction du mandat ne semble pas être le souci de certaines de ses PM, les PC-PDG étant motivés par son « utilisation » en tant que ressources.

AI17 n'a pas orienté ses réponses sur la construction de son propre mandat si ce n'est de la situer par rapport à la famille pour orienter l'entreprise familiale, lui-même siègeant au CS. C'est une particularité des gouvernances familiales que de créer les conditions d'un passage de relai : des actions et un forum familial ont eu lieu pour sensibiliser « les juniors » à l'entreprise et pour que, dans le futur, celle-ci puisse perdurer avec les trois branches de la famille (pacte d'associés, pacte de valeurs familiales, négociation collective), qui produisent trois mandats d'Administrateurs familiaux présents. Il évoque « de la bienveillance » autour d'un parcours, pour savoir « qui est taillé pour quoi ». Ainsi, les nouveaux venus devront prendre le risque de passer par la case Directoire. Il évoque le « façonnage » d'un état d'esprit qui prend du temps. A titre d'exemple, cet état d'esprit, inscrit dans la durée, va permettre d'anticiper et de traiter la relation au Fonds (présent au CS de son entreprise et qui a vocation à sortir au bout de sept ans), qui s'est construite sur la base d'obligations convertibles. La construction du mandat familial qui matérialise « la transmission du pouvoir » s'organise autour d'un passage sur le terrain (avec droit à l'erreur), d'une légitimité par rapport à la famille, l'environnement de l'entreprise et le management (l'affectio societatis ≥ droit féodal). Pour AI17, la notion de propriété n'est pas individuelle mais familiale, sachant que celle-ci sous-tend une implication dans la gouvernance en tant qu'Administrateur familial, ce qui ne semble pas être le cas en général. Pour l'autre ETI, la construction de son mandat concerne son éthique, notamment son indépendance vis-à-vis du CAC.

[98] APIA : Administrateurs Professionnels Indépendants Associés (Association)

La construction du mandat d'Administrateur par AI18 se fait plutôt « en mode activiste ». Il faut éviter de soutenir la DG, AI18 préconisant une posture non « pas qui vous convienne mais qui vous censure ». Ainsi, le rôle « Canada-dry » d'un Administrateur en recherche de paix sociale pénalise l'intérêt social de l'entreprise. Selon AI18, les Administrateurs ne font en général pas leur travail qui consiste à définir la stratégie, décider du rythme de développement, du niveau d'endettement, des niveaux de risque. Ces prérogatives nécessitent, par conséquent, des Administrateurs experts, actifs, voire omniscients (qui risqueraient d'aller jusqu'au management de l'entreprise par procuration à travers le CEO qui leur obéira) puisqu'ils seraient ainsi en anticipation des orientations de l'Exécutif, réduit au final au rôle d'exécutant. AI18 déplore que les Administrateurs s'appuient trop sur la DG et les Cabinets Conseil[99]. Il promeut a minima que le Conseil, s'investissant en temps et en énergie, discute et challenge les propositions de la DG, mettant en perspective le faible niveau des rémunérations des Administrateurs. Cela induit, selon AI18, un dialogue avec les actionnaires à travers une lettre de mission (des actionnaires vers le Conseil), être stratège, être contrôleur, et restituer à ceux-ci. Selon lui, la rédaction des lettres de mission se pratique dans certaines entreprises familiales.

Cette construction du mandat, plutôt directive, est en contradiction avec la perception de PDG9 qui, à travers son expérience d'Administrateur, part du principe de laisser gérer l'entreprise du point de vue Exécutif, en étant « constructif » et « bienveillant ». Il rappelle cette position de soutien au CEO notamment « si la boite est en perte de cycle » et la difficulté d'adaptation du discours de l'AI – qui nécessite donc une adaptation au contexte, ce qui signifie aussi qu'il soit capable en tant qu'AI de soutenir, notamment dans le contexte de la crise de 2008. On repère, à ce niveau, la différence entre une focale libérale américaine qui peut tout-à-fait laisser des entreprises sur le carreau et une focale plus française « plus sociale », qui va chercher à amortir le choc en préservant les emplois[100].

Encore faut-il que le PC-PDG pourvoit au bon déroulement du mandat de l'AI en situation au Conseil. Ainsi, PCS1 dans son rôle d'AI[101] a été confronté à la difficulté à la

[99] Cette catégorie pourrait certes faire l'objet d'une étude complète, sachant que nous l'avons ponctuellement abordée lors du traitement de la recherche partielle de Compernolle (2011).

[100] C'est ce qui se serait passé en France avec la réduction des marges et des bénéfices des entreprises.

[101] A cet égard PCS1 a mal vécu son rôle d'Indépendant (son « plus mauvais souvenir ») quand il était dans le Conseil de PDG3, dont notamment la révocation de ce dernier, résultante d'un comportement « autiste ». Lors de la partie dédiée à ce mandat de l'entretien de restitution à PCS1 (id. 28/02/2017), ce dernier répond sur les circonstances qui ont permis la sortie de PDG3 et les causes selon lui de sa sortie. Les circonstances d'abord : juste après un Conseil les membres ont pu librement parler du fait de l'absence du PDG qui était attendu ailleurs. « C'était la première fois qu'on pouvait parler librement hors de sa présence ». Echappant à l'emprise de PDG3, que PCS1 décrit comme « directif » avec « une présence forte », les langues des autres membres du Conseil - qui ne se voyaient qu'épisodiquement - se sont déliées, ce qui permit « la prise de conscience des Administrateurs » sur la façon qu'avait PDG3 de diriger l'entreprise. C'est à ce moment là que la décision a été prise par les

fois de se positionner vis-à-vis de l'Exécutif et par rapport au collectif des membres du Conseil. On retrouve dans les commentaires de PCS1 le « type coopératif » de Maisonneuve (2014) favorisant la participation des membres et les débats.

4) L'efficacité personnelle : stratégie personnelle et efficacité par rapport au collectif

Le projet personnel de AI16 consiste à laisser quelque chose après son passage (d'où l'ouvrage qu'il a écrit) tout en s'occupant professionnellement. Par conséquent, la mesure de son efficacité personnelle passe par des aspects structurels (« architecte ») à long terme par le fait de construire quelque chose d'utile. Il est moins sensible aux aspects quotidiens du mandat, ce qui fait qu'au sein du Conseil, il se positionne comme l'homme des processus, tant dans leur conception que leur application. Il définit son rôle comme étant dans l'ombre, pour le collectif, sans les lauriers de l'Exécutif : c'est vers cela que son identité professionnelle s'est orientée. Il tire sa légitimité personnelle de ses compétences acquises. Cette conscience de soi au sein du Conseil est à rapprocher de celle de PCS1 qui exprimait deux points de vigilance, à savoir se poser la question « est-ce que je sers à quelque chose ? » et dire ce qu'on pense lors des réunions de Conseil[102].

AI17 est une personne structurée, curieuse, se remettant en question et demandeuse de feedback. Il a un intérêt pour les relations humaines, les équipes, et verse peu dans le formalisme du fonctionnement du Conseil.

L'activisme mis en avant par AI18 est, comme nous l'entendons dans ses propos, sous influence d'un parti pris politique, sachant qu'il est de la famille d'un des auteurs des codes Afep-Medef. A ce titre, il est possible qu'il se sente investi de « ce trait ». Il est assez atypique dans son mode de communication et *cassant*, de façon à amener son interlocuteur sur son terrain de réflexion. S'il est intellectuellement positif de déceler des failles, l'efficacité relationnelle vaudrait par la capacité à valoriser le travail collectif (Maisonneuve, 2014), dont celle du Conseil pour en développer sa dynamique.

De son expérience d'origine de la vie du Conseil de l'entreprise qu'il a dirigé et ses compétences d'organisateur, AI16 exerce son efficacité personnelle en direction des processus du Conseil (ex. : rémunération). A contrario, quand les moyens ne lui ont pas été donnés pour exercer son mandat, il a préféré partir.

Administrateurs de sa sortie les mois suivants. PCS1 attribue ce mouvement au fait que PDG3 est resté un banquier d'affaires et qu'au-delà de ses acquisitions, en privilégiant une relation forte avec DAF de l'entreprise, il aurait négligé le fait de « rentrer dans la machine » et notamment dans la connaissance managériale relative aux produits (PCS1 parle de la dégradation de l'outil de production). PCS1 décrit un processus d'enfermement de PDG3 – « il était devenu autiste, son ego l'a rendu aveugle » - dans ses certitudes stratégiques (sous l'angle M&A) dont celle, quasidémiurgique, de sa « destinée » à devenir n° 1.

[102] Questions qu'il ne se posait pas « jeune » Indépendant, le fait de siéger quitte à ne rien dire, étant suffisant.

AI17 privilégie la relation humaine et la préparation de ses Conseils : il faut se rencontrer, se préparer, pas qu'au Siège social mais dans les filiales, ne pas avoir qu'un regard de financier. Cette efficacité a produit une baisse des rémunérations et du nombre d'administrateurs (dans les deux ETI). Il reste réservé sur les quotas de femmes au Conseil sans s'investir sur le champs des compétences.

La posture de AI18 interroge sur son mode intéractif : en se positionnant dans un premier temps en contre (puis en adoptant une posture « plus raisonnée »), il ne permet peut-être pas de prime abord à son interlocuteur de s'orienter, sachant qu'il est d'un point de vue cognitif difficile de se figurer positivement une position en contre[103]. Si la posture présente l'avantage de se poser des questions, elle peut instaurer un rapport de pouvoir entre AI18 et son interlocuteur. En termes d'efficacité personnelle, AI18 semble privilégier la PM au pouvoir dans son orientation « projet au service de ». Il évoque la loi (article 225-35) pour organiser le Conseil au détriment au final de sa dynamique et propose une focale consumériste de l'Exécutif. En partant de ses choix, l'efficacité relationnelle d'AI18 se porterait vers une rationalité financière. Plus adaptatif, PDG9, dans son rôle d'Administrateur, précise qu'un contexte de restructuration des emplois nécessite des compétences adaptées vis-à-vis de la gestion de l'entreprise et souligne l'importance de la prise en compte de l'enjeu humain.

Les PC-P(DG) réduits au rôle d'AI, ont un double challenge à relever : gérer en eux-mêmes leur frustration de ne « pouvoir faire » (comme décideur ultime) mais en décidant à plusieurs (en rongeant chacun leur frein), chacun apportant son expertise et, vers les autres membres, de réfréner leur ego qui parfois peut prendre le pas sur le fonctionnement efficace du Conseil. Se pose alors la question de recevoir et de supporter l'ego des autres. Ainsi PDT5 témoigne : « ils ont du mal à trouver leur place dans le jeu. Ça peut être insupportable pour les autres ».

[103] Par exemple, il est difficile de s'orienter si la personne qui vous renseigne ne vous indique que les voies qu'il ne faut pas emprunter.

IV.2.3.2. Résultats de la synthèse relative à la catégorie des Indépendants

a) Caractérisation des opérationnalités issues des rôles-identités des Indépendants

Suivant notre panel direct (Indépendants dans plusieurs Conseils) et indirect (les Conseils décrits par les grands patrons, les ETIstes et les startuppeurs), les profils des Indépendants sont des praticiens de la direction d'entreprise. Une part significative sont issus des métiers de la finance (ex. : AI18, PCS1, PDG3) qui aura par conséquent une coloration significative sur les prises de décisions[104] puis, moindre, de la stratégie (VPCA2, PDG4) et de diverses expériences de Direction Générale (AI16, AI17, et le reste des PC-PDG). La surreprésentation des profils financiers (énoncée par expérience par PCS1) a une incidence sur la minoration des aspects RH de la stratégie. En termes d'échantillonnage (déjà traitée dans la partie dédiée) vers les profils Grandes écoles, la différenciation entre Indépendants ne repose pas sur les compétences (les mêmes à ce niveau de Direction) mais de réseau d'Ecole, ce qui peut être avantageux en termes d'image, tant pour le Conseil que pour l'Indépendant, mais pas nécessairement (sauf PDG4) de réseau professionnel (Co-PDG6 et 8).

Les motivations différenciées exprimées par les Indépendants sont de trois ordres :

- Exercer une activité post-professionnelle pour s'occuper et/ou se rendre utile en mettant à disposition ses compétences axées sur l'expertise managériale tant que la limite d'âge le permet (AI16, retraités des Fonds).
- Apprendre d'ailleurs (AI17[105] et les PC-PDG) et se rendre visible : réputation, incidence sur la compliance et appartenance au who's who de la gouvernance qui sécurise proxis et marchés.
- Étoffer d'abord son champ professionnel pour les personnes en activités en valorisant son efficacité personnelle et professionnelle (AI18, PDG9), qui peuvent être plus orientées « Fonds » que vers l'intérêt social de l'entreprise.

AI18 mentionne une dernière motivation relative aux « chasseurs de mandats » qui, dormants, feront acte de présence sans faire vivre leurs mandats.

Cependant, trois niveaux de contraintes sont à prendre en compte dans l'exercice du mandat de l'Indépendant : les contraintes externes, les rapports de forces entre PM et le fonctionnement du Conseil. Pour la minorité des entreprises cotées, qui donne le la

[104] Mixité de vue entre ex-DAF au Conseil et DAF en exercice dans l'Exécutif, effet de masse par surepresentation.

[105] Le mandat familial (hors du périmètre de notre étude) est exercé pour un collectif de valeurs, au sein d'une famille. Il y a autodéveloppement de compétences car il est au service de sa famille. On peut dire que des dispositifs de perduration aident au maintien de l'outil productif au service d'une famille sur un territoire identitaire (pas que territorial) et procure à ses membres un sentiment d'appartenance (ex. : PCS1) autour d'un socle de valeurs familiales partagées. L'implication dans le Conseil n'est pas que financière mais pratique et humaine. L'enjeu, qui est la transmission intra-familiale, fait de la famille la PM de son représentant au Conseil.

(codes, bonnes pratiques, etc.) sur la composition et la fonctionnalité des Conseils, il s'agit de montrer aux marchés que la composition du Conseil est idoine.

Toutefois, les attentes vis-à-vis des Indépendants répondent à des enjeux différenciés. Ainsi celles du stock market, étayées par les codes de gouvernance, vont provoquer un appel d'Indépendants et un effet de masse (remplir au 2/3 d'AI), qui peut être exogène aux besoins de l'entreprise. A contrario, les Conseils, sous l'angle cognitif, auront des besoins spécifiques à leur stratégie, surveillance et autorégulation. C'est pourquoi la venue des Indépendants résulte des relations entre Dirigeants et PM, voire entre PM, et de la manière avec laquelle le PC-P(DG) va l'utiliser : au service du Conseil ou au sien propre (vers les PM ou non).

Aux trois orientations souhaitées ci-dessus par les Indépendants correspondent « en face », recueillies lors des entretiens, deux familles d'attentes différenciées multiples (non-exaustives), l'une instrumentale vis-à-vis l'emploi d'AI, qui interroge l'expression de l'indépendance des AI dans le sens de la préserver, et l'autre fonctionnelle au service du Conseil (Tableau 21) :

Instrumentale	Efficacité du Conseil
• Pour contrôler l'Exécutif (PDG de AI16) • Par nécessité de compliance vers les II et box-ticker (VPCA2, PDG3) • Au service du principal (AI18) • Pour gouverner sans s'impliquer (AI18) • Pour l'orgueil (AI16 comme prise de guerre sur un ancien concurrent) • Pour donner le change au Conseil avec un AI sous contrat (pour un Fonds : FIPu13) • Pour faire réseau (PDG4) • Pour faire des alliances réciproques (VPCA2 avec PDG4 en tant que PDG enraciné)	• Pour réellement implémenter des compétences (ex. : Co-PDG8, PCS1, PDG10, AI17) • Faire vivre des procédures (PDT5) • Différencier le Conseil non-Exécutif de l'Exécutif (AI17) • Renover un Conseil cosmétique à l'aide des processus (AI16) • Trouver des successeurs familiaux (AI18, AI17)

Tableau 21 : Utilisations du mandat d'Indépendant issue des entretiens

On constate que ces attentes, exprimées ou déduites, qui peuvent se combiner, ne concourent pas toujours à une efficacité de fonctionnement, provoquant parfois la démission de l'AI (ex. : AI16 et PCS1). Ainsi, malgré la présence du « bon » quorum d'AI, un « bon » taux de présence, rien n'empêche l'instrumentalisation du Conseil par les Dirigeants, son acceptation par les AI, la manipulation des règles de gouvernance, la préservation du pouvoir du CEO dès que la taille de l'entreprise le permet, etc. Ces attentes vont dépendre de la figuration de la gouvernance pour le bailleur de mandats, à travers la question de leur utilité pour celui-ci.

Pour faire le cadastre de l'utilisation des mandats, le terrain expose des Indépendants :

- Issus de l'actionnaire, essentiellement en Grandes entreprises et ETI, comme exprimé dans la catégorie des Fonds (« missionnés »), et par AI18, comme préservateur de l'intérêt de sa PM, avec le risque d'un Conseil inefficace (cf. par ex. PDT5 à propos du professionnalisme relatif des Conseils des ETI familiales), en belligérance, ou d'avoir des faux-nez qui sont simplement présents, avec des pré-miniConseils à la clé qui fragilisent à dessein ou non l'emploi du Conseil,
- Plus proches de l'entreprise, avec une attitude en soutien – parfois inconditionnel[106] - du PDG (et non en coopération), qui est sa PM, avec le risque de faire du window-dressing pour les cotées, et par suite en soutien indifférencié vis-à-vis de l'Exécutif du PDG, ce qui lui laisse une marge relative pour challenger l'Exécutif,
- Issus d'un PC-P(DG) qui oriente, parfois cahin caha car non formé, leur libre arbitre au service de l'efficacité du Conseil afin d'exercer un mandat de plein-exercice dans ses missions cognitives (Figures 13-14). Pour les start-ups, l'Indépendant peut être semi-Exécutif au sens où il apporte une expertise stratégique directe (Conseil de Co-PDG8) qui peut aider à investir un marché. Il doit s'insérer dans un Comité stratégique regroupant les fondateurs et les investisseurs. Pour les ETIstes rencontrés et les Fonds (ex. : FIPu12), un des enjeux de gouvernance est de s'ouvrir (pour *oxygéner* le Conseil), à travers un conseil consultatif (4-5 membres rémunérés) créé pour parfois deux fois par an, « il challenge, aide à prendre les bonnes décisions » (AI17).

Marier les motivations des Indépendants et les attentes des PC-PDG, Conseil et PM va se jouer sous l'angle opérationnel sur les éléments de cadrage de l'exercice du mandat. Devenir un membre agissant sera fonction de sa PM perçue (Fonds ou non) et du périmètre négocié avec ou voulu par le PC-PDG.

Les parcours sont des marqueurs forts pour cette population pour qui la distanciation par rapport à soi n'est pas facilitée dans le contexte de dirigeance (mais en capacité de le faire : PCS1, AI17). Parmi ces différentes motivations, la plus « attendue » concerne la première : l'AI expert qui « transfère » son savoir dans une posture d'Administrateur non-exécutif, pour le Conseil. En face, la PM, à travers le PC-PDG, ne semble en général[107] pas très concernée par la construction du mandat de l'AI.

La représentation de son mandat par l'AI, et en particulier sa définition de sa PM (Conseil, PC-PDG, actionnaire, entreprise) fera sens dans sa mise en œuvre : en posture d'aide active vers l'Exécutif (comme AI16, AI17, PDG9), en étant « constructif » et

[106] Nous reviendrons sur l'entretien de l'Administratrice salariée AS29 qui décrit ce type de Conseil.
[107] Dans certaines Grandes entreprises, il existe des kits remis à l'arrivée des nouveaux venus au Conseil.

« bienveillant », quitte à être en adéquation axiologique avec l'entreprise et/ou son Conseil (AI16 et PCS1) ou, a contrario, de challenge permanent, voire en confrontation (AI18). Cette dernière position, déjà identifiée chez FIPr0, nourrie de la théorie classique centrée sur la PM actionnariale (la raison sociale de l'entreprise étant décrite comme un inconvénient), réduit l'expression cognitive au Conseil et favorise les mises au point hors Conseil et donc sans que toutes les PM, et a fortiori les PP, soient présentes (asymétrie d'information). Il est notable que ces postures sont fonction du passé de chacun : un ancien CEO sera plus compréhensif qu'un « pur » financier.

b) Efficacité cognitive du Conseil à travers la catégorie des Indépendants

Dans l'ajustement entre les attentes des Indépendants et l'utilitarisme recherché de leur PM (PC-PDG inclus), l'efficacité motivationnelle des Indépendants peut être mise en berne pour les post-Exécutifs en demande de s'occuper/se rendre utile. Le pendant de cette motivation est le risque d'accepter sans condition, ce qui a pu se produire pour AI16 (pas de progressivité en devenant derechef Président de Comité), sans poser de cadre de mandat (accord de coopération) avec le PC-PDG qui peut prendre avantage de cette dépendance sur l'AI. Cela se comprend d'autant plus facilement en revenant au découpage des prérogatives Conseil/Exécutif (cf. Tableau 11 sur la répartition des prérogatives stratégiques) : les AI anciens top-exécutifs, prépondérants, sont prédisposés à faire « de l'exécutif » au Conseil.

Pour les Exécutifs en activité, le fait d'être « bankable » vers d'autres Conseils valorise des stratégies individuelles, voire la promotion des ego. Toutefois, si adopter une position non-exécutive au Conseil est génératrice de frustration pour l'Administrateur-patron, elle présente l'avantage du partage entre pairs et, ce n'est pas négligeable, comme apprenant. Cette population, dans son besoin de mesurer son efficacité (Pôle 4 de notre grille d'analyse), va observer d'autres pratiques, avec la réserve que les PC-PDG hôtes ne seront pas plus formés qu'eux. Pour l'aspect cognitif du Conseil relatif à cette population, on gardera à l'esprit la divergence possible entre les deux logiques (cognitive versus marketing individuel), d'autant plus que l'ego de certains membres est difficile à gérer (selon PDT5, PCS1). En résumé, la PM pour ces AI est le mandaté lui-même, en maintenant une image positive, même s'il perd un peu de lustre lorsqu'il n'est plus Exécutif.

Les Indépendants en activité rattachés à une PM en particulier (ex. : Fonds), pourrait être tenté de perdre leur indépendance vis-à-vis de l'intérêt social de l'entreprise. La posture, parfois mercenaire avec un centrage sur son intérêt propre plus que pour le Conseil, peut être génératrice de conflit. On s'éloigne de l'esprit de collège, de la possibilité de se dédier au projet d'entreprise, quitte à la déstructurer. Ainsi, l'indépendance est devenue partisane : la PM est le détendeur de capital (financier, mais pouvant être aussi humain). Nous retrouvons les limites de la théorie

classique dans sa difficulté à faire participer d'autres PM (ce qui induit partager le pouvoir pour devenir des parties prenantes à part entière). A défaut, une orientation maximaliste (AI18) réduit l'expression de certaines catégories par exemple celles issues de l'entreprise et susceptibles de remonter des informations terrain[108]. Ce positionnement, très idéologique, peut induire une confrontation par manque d'écoute des parties en présence (hormis les actionnaires), non basée sur une construction collective du Conseil, en instaurant à l'intérieur du Conseil une relation dure de négociation du (sans) partage de la richesse dégagée par l'entreprise (on notera a contrario la position en défense des PP de AI16).
La légitimation des AI, issue du stock market, interroge les conditions d'exercice de mandat et en particulier de nomination. Cela implique quelques précautions pour l'Indépendant (entreprises cotées ou non) et ses conséquences notamment en termes de liberté (ex. de AI17) : être en capacité de se positionner par rapport à un système et négocier son rôle au Conseil pour préserver une image positive de lui-même, l'Indépendant étant en général peu rémunéré au regard de son niveau de compétences et du risque juridique.

La faiblesse du cadrage du mandat des Indépendants

Le PC-PDG, peu concerné par la construction du mandat de l'AI, va plutôt chercher à utiliser ses ressources (réseaux, compétences) ou l'utiliser comme faire valoir plutôt que de l'inscrire dans un parcours de développement et le considérer comme sujet dans la perspective du jeu du Conseil par rapport au jeu collectif d'entreprise. Dans cette posture utilitariste, avec ses travers (cf. Tableau 21 et suivant), du Dirigeant vis-à-vis des Indépendants, l'émancipation du libre arbitre reste un point de passage non-considéré propre aux processus fonctionnels du Conseil. Un éventuel périmètre négocié s'exprimera en réunions de Conseil pour peu que l'animation le permette, et parfois en se confrontant à la rivalité des blocs internes du Conseil (vécue par AI16).

Dans ce champ des processus, nos remontées terrain montrent la difficulté des AI (ceux se dédiant à l'entreprise) à borner le cadre de leur propre mandat avec le PC-PDG. Les post-Exécutifs en demande de mandats, subissent par défaut de cadrage un mandat en cote mal taillée entre deux non-dits (celui de l'Indépendant et celui du PC-PDG), avec à la clé la possibilité d'être instrumentalisé par le PC-PDG. Une montée en compétences, exclusivement de son fait (ce qui montre l'impréparation) s'effectue au fur et à mesure des mandats, ce qui lui permet de recouvrer une image positive de soi, d'autant plus qu'il équilibrera ses mandats multiples et entretiendra son

[108] Par exemple les Administrateurs salariés (AS) sur la mise en œuvre stratégique, cybersécurité, politique RH, information marché, veille concurrentielle, etc. On constatera plus loin le blocage par un Indépendant, Dirigeant du Medef, de l'expression d'un AS au sein de son Conseil (cf. AS29).

indépendance. Cependant, une forte dépendance au mandat induit un rapport de domination du PDG.

PCS1 en tant qu'Indépendant, tout comme AI17, rappellent la nécessité de transparence des informations transmises par l'Exécutif au Conseil et le respect des conditions d'exercice (cf. AI16), pour qu'il puisse exercer son mandat. A défaut, dans ces deux cas proposés, une rupture advient. L'efficacité personnelle de l'AI est donc tributaire de la marge de manœuvre octroyée par le « co-cadrage », à envisager dans les deux sens. Ensuite, on peut s'interroger sur la possibilité qu'aurait l'AI de suspendre ce cadre de départ lorsqu'il s'agit de remettre en cause l'exercice du PC-PDG (ex. : PDG3 sortant). Le ressenti des faits de PCS1[109] donne des pistes de réflexions aussi bien pour l'AI que pour le PDG en exercice : pour l'AI dans un Conseil moniste, il parait important pour sa libre-expression de pouvoir se rencontrer sans le Dirigeant (ce que préconise PDT5 lors des Executive sessions). Elle interroge aussi la capacité individuelle du membre, l'AI, de se mobiliser avant que n'advienne l'occasion (due au hasard pour le cas décrit par PCS1) de se parler collectivement (et avant que l'entreprise soit en difficulté). On voit bien que sont liées une libre expression qui n'existait pas et l'émancipation du membre dont la faveur revient PDG. Cette description souligne aussi l'isolement du Dirigeant qui, s'il n'est pas aidé (par son Conseil ou toute autre possibilité), peut gouverner dans l'isolement. Mais encore faut-il qu'il veuille être aidé. Ces problématiques d'ego, favorisés dans un contexte de gouvernance pratiquée en France avec un culte du chef (Morck, 2004) sont pourtant récurrentes (les panelistes orientés PC l'évoquent).

Ce co-cadrage comprend également le processus d'intégration de l'AI qui, pour être efficace selon PDG9 dans son rôle d'Administrateur, demande qu'il soit aidé pour être accepté dans et par le collectif pour trouver sa légitimité (d'écoute, d'actions). Il semble que le fait d'être nouveau est un plus pour le Conseil : pour redéfinir la composition, donner un avis neuf sur le fonctionnement du Conseil, sur l'enjeu humain pour l'entreprise.

La traduction dynamique de la gestion des compétences concerne aussi le point de clôture du mandat inclus également dans le cadrage. Il s'agit de considérer à partir de quand l'AI doit sortir, quand bien même l'usage semble assujetti à la date de fin de mandat. Des éléments relatifs à la dynamique du Conseil sont atteints et devraient pouvoir être entendus : bilan de mandat, passage de relai, etc. Ce sujet semble absent des préoccupations partagées collectivement au Conseil.

[109] Entretien du 28/02/2017

Incidences sur la caractérisation de notre typologie fonctionnelle de Conseils

La construction identitaire de l'Indépendant est, dans nos cas successifs, en lien avec une nécessité utilitariste : maintenir une activité après avoir été Exécutif, développer ses compétences en animation, se rendre utile, obtenir des mandats pour valoriser son activité professionnelle, consolider le réseau et valoriser sa visibilité sociale, etc.
Le « temps de chauffe » est variable, parfois long, intermittent, pour entrer dans la peau du rôle, ce qui pose la question de l'efficacité de l'Indépendant (de comprendre à contester selon AI16, de siéger à questionner sa propre utilité selon PCS1). Plusieurs mandats semblent nécessaires. Que dire de la qualité du processus d'intégration ? De la capacité pour chacune des parties de définir un cadre de coopération (le PC comme l'Indépendant) ? Les sources premières d'inefficacité citées par AI16, pour les aspects comportementaux, concernent les biais de groupes, ce qui signifie une difficulté pour le groupe et plus particulièrement pour le PC de les gérer. La formation des PC, orientée vers l'animation du Conseil et de l'accueil de l'AI (au sens de la valorisation du mandat), serait le point faible majeur qui conditionne la qualité du fonctionnement du Conseil. A défaut de la professionnalisation de ce rôle pivot, et au-delà des nombreux processus de gouvernance à disposition, on peut croire qu'une sorte d'amateurisme pourrait prévaloir. Le statut d'AI pour lui-même, avec un mandat peu rémunéré, certains quasi-bénévoles (ex. : start-up), peut déprécier le rôle et rendre moins acceptable un cadrage imposé par le Conseil via son PC-PDG[110].
Le partage des rôles semble constituer la pierre angulaire des conditions de l'efficacité du Conseil selon AI17 : le PC doit se départir avec netteté d'un rôle Exécutif. Du simple fait de la diversité des attentes individuelles, il existe des intérêts contraires, de temporalités, de sorties (ex. : liquidité, « vraie » retraite), entre les membres. On peut comprendre que c'est le rôle du Conseil, du PC aux Administrateurs de favoriser ce traitement. A défaut par exemple, parmi les intérêts contraires identifiés, une vision très financière de l'entreprise est en opposition directe avec l'intérêt long terme de l'entreprise (c'est très explicite avec l'intemporalité familiale). C'est pourquoi les Fonds qui dépassent le point de mire de la seule liquidité lors de leur sortie ont intérêt, quand ils se projettent eux-mêmes à long terme sur leur propre marché, à ce que les entreprises prospèrent après leur passage. Ainsi, « même pour eux », la logique de répartition des pouvoirs inclut une coopération et non une confrontation destructrice de valeur, surtout pour l'entreprise qui demeure. On peut sensiblement retrouver une logique de Fonds similaire chez un Administrateur de culture financière qui, quand elle

[110] Il a été donné d'entendre par un orateur d'une Matinale de l'IFA que l'Indépendant devait ne pas être financièrement dépendant vis-à-vis de l'entreprise et par conséquent qu'il serait disconvenant de revendiquer un émolument. Le mandat, ainsi déprécié dans la valeur du travail fourni, reste déconsidéré.

est poussée (cf. horizon néo-classique évoqué par AI18), est préjudiciable au fonctionnement cognitif par clivage politique (priorité à la PM de référence avec marge étroite de coopération qui met en tension les intérêts contradictoires). On obtient « par la force » du pouvoir financier un désaccordage d'une mise en partage qui respecterait l'intérêt social de l'entreprise, les métiers financiers étant surreprésentés dans les Conseils (selon PCS1), voire hégémoniques sur les autres métiers. Toutefois, en se plaçant du point de vue de l'équilibrage du Conseil à travers ses Indépendants, il en existe de multiples identifiés lors des entretiens et qui ont cognitivement toute leur place au Conseil comme des expertises organisationnelles (dont intra-Conseil), familiales, marchés, stratégiques, etc. Le métier d'expert en ressources humaines de l'entreprise vers le Conseil reste encore peu représenté parmi les membres du Conseil rencontrés et ses spécificités présentes dans leur discours (mais cela tient aussi de notre panel). Comme évoqué par AI18, le fait qu'il existe également une famille « parasite » chasseur de mandats qui ne s'investira pas au Conseil montre l'inefficacité de certains processus de nomination. Une efficacité cognitive passerait, après la capacité d'expression des besoins au regard des enjeux stratégiques, par la définition des contours des profils et compétences nécessaires, ainsi que les processus d'intégration/d'accompagnement.

Au fur et à mesure que nous avançons dans notre définition des catégories, une certaine approximation de la définition de l'Administrateur indépendant émerge. Est négociée tacitement entre le PC-PDG et l'AI une sorte d'indépendance dans la conformité (de valeurs, de métiers, de culture managériale, etc.) attendue du Conseil et par rapport à laquelle se conformera l'AI après sa phase d'acclimatation. Il faudrait qu'il fasse contrepoids au surcroît d'optimisme des Dirigeants ainsi qu'aux biais multiples liés à l'exercice de leur charge, soit juridiquement responsable des décisions prises collectivement et surtout qu'il n'ait pas d'intérêt particulier vis-à-vis de la société. En fin de compte il doit, au Conseil, être partisan mais de façon indépendante. C'est pourquoi il n'y a pas de raison pour que les Indépendants soient en capacité de détecter ces biais. Ils n'ont jamais été formés à cela, pas plus qu'ils peuvent envisager leur mandat en se décentrant de leur métier/expertise d'origine. Dans l'usage, parce que le paradigme de gouvernance institutionnel (sauf les start-ups) est encore très structuré par la relation Agent/Principal, la notion d'indépendance appliquée à l'intérêt général de l'entreprise se heurte à la représentation de sa propriété à deux niveaux : actionnariale du point de vue financier, et managériale sur l'outil productif dans le pouvoir que lui confère la mise en œuvre.

En complétant notre typologie des Conseils (Figure 20), nous proposons les types d'AI correspondants en nous inspirant des développements précédents (Figure 20a) :

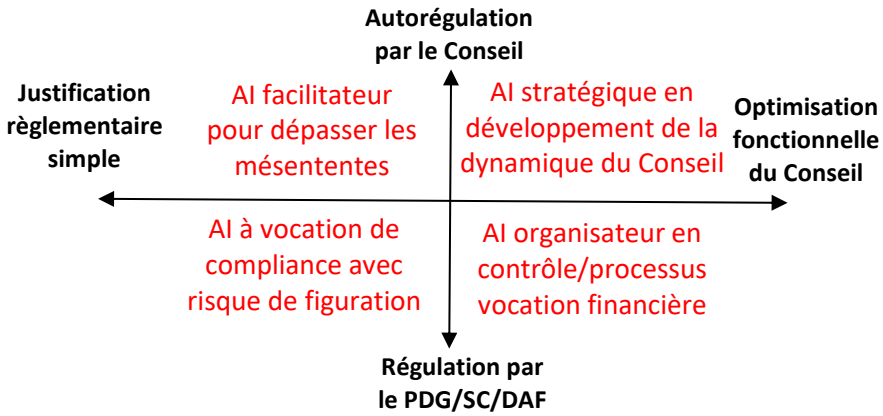


Figure 20a : Proposition de profils requis d'Indépendant suivant le Conseil

Nous présentons à dessein des profils requis d'Indépendants, ceux-ci ayant sous l'angle cognitif, vocation à autoréguler le système du Conseil, puisqu'il existe une attente en ce sens (selon PCS1, PDG3, PDT5), et non à subir une relation subordonnée.

En général, l'entreprise n'est pas perçue comme une personne morale indépendante d'intérêts collectifs qui puisse « faire société », mais un objet au service d'intérêts spécifiques. A partir de ce fait, les Indépendants servent d'arbitre entre les parties dont le dosage en termes de rapports de force reste à analyser d'une gouvernance à l'autre. La question qui peut venir à l'AI soucieux de « servir » à quelque chose (pour reprendre PCS1) serait : « comment se positionner de façon constructive et équilibrée dans un environnement qui en donne les moyens ? », sachant qu'il lui reviendra de définir les contours de son mandat puisque le PC-PDG n'a pas de raison de le faire à sa place (en dehors de ses attentes de PC-PDG). Un des aspects de l'expérience cognitive de AI16 qui a attiré notre attention est le fait de passer par plusieurs Conseils qui pourrait alimenter - AI16 ne verbalisant que peu une prise de recul orientée « efficacité personnelle », si ce n'est par les questions de notre entretien - la construction par comparaison des modes de fonctionnement, des profils de PC-PDG, des processus dont le fait de donner de la perspective au mandat (avant, pendant, après). Ainsi peut-être faut-il avoir exercé plusieurs mandats et faire une mise à distance de ses pratiques pour avoir le sentiment d'une efficacité personnelle puisqu'elle n'existe pas autrement[111].

[111] Dans notre positionement de chercheur, nous nous rendons compte, dans cette collecte de récits de vie (AI16, PCS1), que l'expression discursive aboutit à des prises de conscience ou à l'amorce d'un travail sur la prise de conscience identitaire, d'autant plus que nos interlocuteurs entrent dans une des phases de leur vie qui induit un « bilan de vie ». Cette phase de verbalisation, questionnante sur la présence d'un tiers aidant dans l'organisation des gouvernances, semble un bon moyen d'expression des attentes et d'évaluation de sa propre action. Un rôle de superviseur d'Administrateur (PDT5 l'esquisse en évoquant des gourous, mais qui induit une relation de dépendance du PC-PDG) trouverait sa place dans une gouvernance orientée vers le cognitif.

La représentation de l'intérêt social

A travers les valeurs des membres, le politique s'invite au Conseil qui est aussi un lieu de confrontation des idées. On constate ainsi qu'à l'intérieur de la catégorie des AI, des différences notables de l'exercice du pouvoir s'y expriment et ont des incidences sur le fonctionnement du Conseil[112]. Cette dimension politique s'est révélée lors de l'entretien avec AI18 qui a exprimé une suspicion à l'égard des chercheurs en gouvernance qu'il percevait comme « des gauchistes ». Cette dimension politique qui s'exprime parfois abruptement (on retrouvera la même façon dans les postures d'Administrateurs salariés de syndicats « protestataires »), ou de façon plus diffuse (par exemple avec le souverainisme d'Etat résultant de l'action de FIPu12), est à mettre en relation avec la répartition des pouvoirs, notamment capitalistique, en ce qui concerne la répartition de la valeur créée par l'entreprise.

Au fur et à mesure que nous avançons dans notre recherche, l'analyse des entretiens des différents protagonistes de la gouvernance nous amène à penser qu'au-delà de sa définition juridique[113], la notion d'**intérêt social de l'entreprise**, et plus particulièrement son « habillage social », diffère d'un membre à l'autre. D'un point de vue pratique, il s'exprime parfois au nom du collectif, parfois au service de son intérêt propre. Ainsi, et même au-delà, c'est-à-dire jusqu'aux différentes populations d'une même catégorie (celle des Dirigeants, des Fonds ou des Indépendants), le dysensus semble prédominer. En fait, nous avons l'intuition que cette notion à géométrie variable[114] est régulièrement mobilisée pour défendre des intérêts spécifiques.

[112] Il existe ainsi une dimension « commissaire politique » défendue par certains des membres de Conseil rencontrés dans la catégorie suivante, notamment en charge de la confidentialité/du secret des échanges au sein du Conseil et de la défense des institutions pour lesquels ils travaillent (quitte à être plus royaliste que le roi).

[113] Dans sa variabilité entre l'intérêt commun des actionnaires, l'intérêt de l'entreprise exploitée par la société et, à travers elle, les intérêts de tout stakeholder (salariés, clients, fournisseurs, créanciers, etc.).

[114] L'intérêt de cet espace imprécis réside pour la recherche de pouvoir être interrogé davantage afin d'en délimiter les contours d'une représentation sociale.

IV.2.4. INCIDENCE DES ROLES DES MEMBRES EXECUTIFS AU CONSEIL

Le fonctionnement du Conseil est tributaire des informations qui y transitent et de son organisation. Ces informations sont, en partie, relatives à des données financières (cf. la structuration de la gouvernance à travers les Fonds). Elles sont transmises avec l'aval du P(DG), lui-même alimenté à sa convenance par le Directeur Financier (DAF/CFO) et le Secrétaire de Conseil (SC) pour les données sur la gouvernance et les dossiers en cours (pour l'entreprise mature, à partir des ETI). D'autres possibilités sont possibles pour des traitements plus extra-financiers (DG Adjoint, Produit, Région, DRH, etc.). Cependant, l'idée n'est pas de décrire in extenso les catégories Exécutives présentes au Conseil mais de caractériser, à travers leurs rôles et le capital social apporté, les logiques d'acteurs pour les combiner avec celles des autres membres du Conseil.

Le Directeur Financier/DAF a attiré notre attention parce qu'il apparaît très tôt dans l'organisation Exécutive (à partir de la PME), c'est-à-dire en lien avec l'extension de la fonction comptable d'un Expert comptable/Commissaire aux Comptes (EC/CAC). On peut dire que ce moment de passage, qui reste à étudier[115], pourrait être étroitement lié soit à la venue du Fonds d'investissement, soit à l'expertise liée à l'activité elle-même (le contrôle de la trésorerie, l'ouverture du capital, la fiscalité, etc.)[116]. Le niveau d'appréciation/transmission des comptes peut augmenter le traitement des données en vue de leur présentation au Conseil (et pas uniquement au sens de la manipulation de Souid et Stepniewski, 2010) : en effet, un EC/CAC engage sa responsabilité auprès d'un organisme indépendant (CSOEC/CNCC)[117] tandis que le DAF est lié par une relation de subordination à son Dirigeant. Les niveaux de missions sont sensiblement différents puisque l'un rapporte les comptes suivant le Plan Comptable, pouvant aussi produire une comptabilité analytique, tandis que le DAF peut aussi produire de l'analytique et également de la production d'états spécifiques (consolidation, etc.).

Le Secrétaire de Conseil (ou SC), sur un autre registre, transmet des informations à deux niveaux (la compliance et les dossiers à porter à la connaissance du Conseil) et organise la vie du Conseil. Cette catégorie, plus ou moins bien acceptée (PCS1), apparaît comme ayant du sens pour notre étude parce que le SC est un vecteur d'informations entre l'Excécutif et le Conseil.

Pour cette catégorie, nous allons en particulier être attentif pour le DAF à observer le rôle vers les investisseurs au Conseil et, pour le SC, vers ses membres en général.

---

[115] De même, notre démarche analytique ne permet pas (ce n'était pas l'objet) d'identifier la création du rôle du DAF ou du SC dans l'organisation. Cette compréhension pourrait aider à caractériser les fonctions (angle historique et rapports de pouvoir). Toutefois, nous allons nous contenter de ce dont nous disposons pour l'heure.

[116] On pourra à cet égard se référer à l'ouvrage pratique et complet : www.optionfinance.fr, Finance d'entreprise, L'insoupçonnée richesse de ses métiers, HEC Paris Alumni, Hors-série du n°1259 d'Option Finance du 03/03/2014

[117] CSOEC : Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables / CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

A. CATEGORIE DES MEMBRES EXECUTIFS : LES FINANCIERS (DAF/CFO)

La présence de cette sous-catégorie au Conseil peut être utilisée à des fins évidemment informatives mais recèle aussi un effet d'influence (erreur fondamentale d'attribution de Ross et al., 1977) et de masse (Asch, 1951) lors des votes, le DAF, ne votant pas mais posant la problématique. Elle est donnée comme un indicateur de transparence, sa permanence au Conseil étant à éviter (selon PCS1).

Nous avons privilégié des financiers d'ETI dont certaines filiales avec une culture d'entreprise donnant suffisamment de latitude par rapport à la maison-mère. Ainsi, CFO19 (de E19[118], entreprise du food, 150 M€ de CA) exercera son métier en relation étroite avec le PDG, tout comme les exemples de PCS1 (de E1) et PDG3 (de E3) dans leur fonction financière (avant d'être PC-PDG), tandis que CFO20 (E20, entreprise industrielle, projets entre 200 et 300 M€) et CFO21 (E21, concession d'infrastructure, de 100 M€ à 6 Md€) travailleront en mode projet.

IV.2.4.1. Analyse polaire globalisée de la sous-catégorie des DAF

Notre grille de lecture par pôle est globalisée à partir des entretiens directs des DAF/CFO situés en Annexe 4. Nous avons centré notre recherche vers des DAF qui étaient susceptibles de tenir des rôles dans le Conseil et au niveau de l'Exécutif. Cette position leur permet d'être en conflit de rôle et en même temps d'exprimer leur fonction dans un contexte de gouvernance. Nous avons de plus à faire à des CFO qui ont « de la bouteille » (seniors, qui ont notamment participé à la rédaction de l'ouvrage cité en référence sur les Métiers de la finance) qui ont, par conséquent, une certaine profondeur du champ de réflexion dans leur rapport à la gouvernance.

1) La représentation du Conseil par le membre et le projet du Conseil

La vision du Conseil n'a apparemment pas de valeur vers celui-ci dans la mesure où le DAF n'a pas de droit de vote. Cependant, de part son action, il façonne les prises de décision poussées par le PDG. La vision du Conseil est professionnelle (efficience utilitariste), c'est-à-dire que le CFO doit aider, à travers son métier, au bon fonctionnement de l'entreprise, à travers la vision qu'en a le PDG. On converge vers la posture utilitariste des P(DG) précédemment interrogés.

Par conséquent, CFO19 affiche sa vision qui est Exécutive : collaborer avec le PDG en toute fidélité pour la pérennité de l'entreprise (à court et long terme), sachant que le Conseil (4 membres coté Exécutif dont le PDG et le CFO, versus 3 des Fonds) est à la main du PDG.

[118] A partir de maintenant, nous caractérisons les entreprises « E » avec l'ordre de traitement du membre comme indice. Ainsi, au 19ème membre, c'est à dire CFO19, correspond l'entreprise E19 et ainsi de suite.

CFO20 jouit d'une indépendance plus grande étant lui-même aux commandes à travers les entités juridiques qu'il pilote, de façon plus opérationnelle qu'un DAF. Sa vision de la gouvernance est fonctionnelle car en tant que patron de l'activité, il a une gestion stratégique de la Grande entreprise. Sa visibilité est calée sur le long terme du fait des contrats eux-mêmes. Ainsi la forme du PPP (Partenariat Public Privé, DOT en anglais) impose une gestion partenariale et cette structuration clarifie les rapports entre les partenaires. Le CFO travaille avec des entités spécifiquement créées (sociétés ad hoc, avec création d'un CoDir et d'un CA), pour une durée limitée, avec des périmètres clairement définis pour chaque acteur, avec une négociation amont des TRI ou taux de rentabilité. Les cours ne sont pas fluctuants (comme la grande consommation) mais stables et renégociables par période.

CFO21, DAF de Maitrise d'ouvrage, conçoit son activité comme faisant du développement – « de la structuration financière et juridique » - avec une casquette d'investisseur parmi d'autres investisseurs, à la différence près que son entreprise construit généralement l'infrastructure, en fait la gestion et possède, par conséquent, des informations en amont des autres investisseurs financiers (Axa, CDC, etc.). Par conséquent, l'investissement est structuré autour d'un consortium/une société ad hoc (CFO21 encadrant 18 sociétés) où elle siège en tant qu'Administrateur (SAS) et où elle fait partie du Directoire, son objectif premier étant d'atteindre son taux de rentabilité sans entrer dans des conflits d'intérêts. Une spécificité qui ressort de l'entretien est le sentiment qu'on évolue en cercle fermé, en présence d'interlocuteurs qui se retrouvent d'un projet sur l'autre, avec une incidence sur la relation aux banques et qui peuvent être tentées de capter les actions du concessionnaire en cas de risque exprimé. Les banques ont une double casquette en étant en plus partenaires de projets. Concernant les investisseurs, CFO21 les perçoit comme des « rentiers du financement de projet ».

2) La dynamique du Conseil : des attentes individuelles aux contributions collectives

L'attente de CFO19 est plutôt centrée sur les prises de décisions que le PDG (qui possède 2/3 du capital) prendra au Conseil, conseillé par ses soins. On s'inscrit dans les développements faits précédemment à propos du binômiat (entre le DAF et son PDG).

Les attentes de CFO20 sont d'ordre fonctionnel. C'est un fonctionnement en mode projet : de la conception à la livraison, jusqu'à l'arrêt de la concession ou du contrat. Le CoDir est constitué d'un DAF (lui), d'un DG (de E20, expatrié) et d'un Directeur Opérationnel (E20, local). Au niveau du CA (6 à 10 membres), la composition se fera par rapport au nombre de parts (ex. : 40% au client, en Bourse, autre…), avec y siégeant le client et les représentants des investisseurs (pouvant aller jusqu'à 80% de l'investissement) : de E20 (lui et un local), des banques, du Génie-Civil, etc.

La dynamique du Conseil est suivant les cas pour le CFO le résultat d'un arbitrage personnel au regard de ce qu'il aura perçu des prises de positions du CEO. Dans le cas de CFO19, au moment de l'entretien, sa préoccupation semble être la gestion de sortie des deux Fonds vers des investisseurs industriels. En bref, sa position vis-à-vis du Conseil se résume à deux blocs : l'Exécutif versus les investisseurs, sachant qu'il a choisi le premier, sa PM au final (l'activité de l'entreprise reposant sur le PDG, de culture proche-orientale, avec un mode relationnel spécifique).
La dynamique du Conseil de CFO20 existe avant les réunions puisque les zones éventuelles de conflits d'intérêts sont traitées de manière à éviter le blocage du projet (ne pas le consigner dans le procès verbal/PV du CA pour limiter le risque d'extension du conflit, ou au contraire le publier pour le traiter de proche en proche). Tout est fait entre les parties concernées de façon à trouver des solutions pour tous. Cette dynamique est rendue possible parce que l'entreprise est conçue comme un projet, avec une anticipation du traitement des zones de conflit. La marge de manœuvre de CFO20 est précise, couvrant jusqu'à la politique de versements des dividendes (co-fixée avec la maison-mère). E20 pilote le projet. Les champs couverts concernent : le contrat de concession entre le client et la société ad hoc, le pacte d'actionnaires, les statuts de la société, les conditions de sous-traitance, les livrables, la qualité de la production, le contrat de financement avec la banque. L'intérêt de E20, entreprise « technologue », est de rester le plus longtemps possible (transfert de technologie).
La dynamique du Conseil induite par CFO21 se joue sur différents niveaux : à travers l'entente avec le Directeur Opérationnel, la relation entre le concédant (tous les 1,5-2 mois) et les constructeurs, puis les relations avec les banques et actionnaires-investisseurs. La relation avec les banques pouvant être sensible pour E21 du fait de la relation de dépendance, elle préfère étanchéifier ses mandats d'un projet sur l'autre (du fait de la récurrence des projets). Elle « défend les projets », ce qui signifie qu'elle a nécessairement un parti pris positif dans les solutions technico-financières proposées par son organisation, et ceci dès l'amont du projet. C'est pourquoi, vis-à-vis des banques, il s'agit de « ne pas produire d'effets significatifs défavorables ». Comme pour CFO20, il existe en correspondance un « comité de résolution des disputes » qui démine en amont. De même, afin de réduire les mésententes, il existe un rôle de coordinateur (nommé par les banques) qui aide la régulation entre les banques (équité) et leur relation au sein du Conseil. Le nombre de membres varie entre 4 à 15.

3) La construction des rôles pour construire le mandat/la fonction

Nos trois panelistes sont des alumni ayant des parcours en Grande Ecole de commerce. CFO19 est DAF du Groupe de cette ETI et anime toutes ses directions financières. Il en connaît très bien le Business Model et le fonctionnement interne, ayant été DGA de la

Production. Dans son entreprise précédente, le Conseil était beaucoup plus challengé (et le CFO sollicité). De profil « bourlingueur international », il a une forte seniorité professionnelle en finance et voulait être en position de conseiller le PDG de son entreprise. CFO19 a plusieurs rôles au Conseil qui s'associent ou s'opposent : Administrateur Exécutif Groupe, DAF « au service du Conseil », et hors réunion conseillé en stratégie/finance/relation aux Fonds vis-à-vis du PDG.
CFO20 vient du milieu de la banque d'affaires, puis a fait de l'ingénierie financière pour les chefs de projet d'un groupe industriel, et a choisi de faire à son tour du projet. Le mandat de CFO20 (validé/octroyé par E20) au Conseil comme Administrateur de la société projet et sa fonction opérationnelle financière constitue sa responsabilité globale du projet (sachant que les projets durent entre 10 et 30 ans). Dès l'origine, il a été aidé par une équipe d'ingénierie financière, avec un chef de projet appel d'offres. CFO20 a en charge la relation et la négociation avec les banques (montage financier), la présentation du contrat (pour gagner l'appel d'offres), la supervision des contrats (leur suivi).
CFO21 est ingénieure d'origine. Avant d'intégrer l'entreprise, elle a travaillé dans l'industrie lourde. Les durées de concessions d'exploitation d'infrastructures sont variables (généralement quelques dizaines d'années). Elle perçoit son activité comme du « LBO pour infrastructure », qui prend son origine dans la construction d'un cahier des charges (consécutif à un concours d'appels d'offres). Comme ses pairs, CFO21 s'appuie sur une équipe financière complète pour alimenter ses prises de positions et celles des membres du Conseil.

Dans tous les cas de figure rencontrés, les CFO sont en position de conflit d'intérêt au sens classique de la GE, entre leur métier/travail et leur mandat (partie et juge). CFO19 l'est peut-être le plus, vis-à-vis de son PDG dont il se sent « très proche » (trop, jusqu'à semble-t-il perdre son impartialité). Il donne à penser que l'entreprise est en permanence en mode survie entre le court terme/long terme, tout en donnant le change aux investisseurs. On s'écarte du schéma de la gouvernance d'entreprise installée/mécanique pour une gouvernance vivante, intégrée à l'entreprise, à son service, qui implique que CFO19 devra la quitter en cas de vente.
CFO19 a obtenu la pacification des relations avec les Fonds en se mettant d'accord sur le mode de reporting (beaucoup moins présents et passifs). Il semble que l'entreprise tienne les investisseurs en contrôlant leurs conditions de sortie (liquidité) : ceux-ci comprennent mal le marché/Business model très complexe et sont tributaires des repreneurs éventuels.
La construction de l'activité professionnelle de CFO20 n'est pas réduite à son entreprise-projet : il reporte aussi à sa PM qui est sa maison-mère (reporting de comptes globaux de son portefeuille de projets), le suivi budgétaire des business plan

à 5 ans, et la trésorerie pour la remontée des dividendes. Ce reporting se fait suivant un double rattachement : le DAF de E20 (expertise technique, reporting et risques) et le Directeur Opérationnel de E20 (expertise opérationnelle, le rendement). En ce qui concerne la construction de son mandat par entreprise projet, celle-ci se fait par une méthodologie précise d'identification des parties prenantes et des actions vers elles.
CFO21 a un rôle d'interface entre concédant et constructeurs. Toutefois, en amont, les relations prennent leur origine sur le projet et plus spécifiquement sur son business plan à destination des banques. Cette dernière relation est particulière au sens où il faut la sécuriser en montrant que le projet est bien verrouillé et que tout suit son cours, alors que la relation à l'investisseur est différente (celui-ci étant « en demande » d'investissement). En résumé, elle adopte une posture différenciée suivant sa partie prenante, sa PM étant son entreprise d'origine (celle qui la mandate dans une culture d'entreprise décentralisée), sachant « qu'il ne faut pas diffuser d'informations privilégiées à un prêteur ». La construction de son mandat passe en amont par la formalisation d'un pacte d'actionnaires avec les investisseurs (CFO21 ayant une délégation de pouvoir de la part de son entreprise d'origine). Elle est en contact régulier (a minima périodicité des réunions de Conseil) avec les banques, leur coordinateur, les avocats des banques et ceux de son entreprise-mère. Du fait de sa double casquette, DAF et Administratrice (délégation de pouvoir de l'entreprise-mère), elle est en conflit d'intérêts, bien consciente du périmètre de chacun :

- en tant que DAF encadrant son équipe (contrôle financier, consolidation et comptabilité), et DAF de projet au Board des entreprises-projets en défense des projets de ses équipes,
- comme Administratrice dans les Boards, pas indépendante vis-à-vis de sa maison-mère, EE21, et E21, ni indépendante par rapport au jeu de la société (privilégiant E21/EE21).

4) L'efficacité personnelle : stratégie d'acteur et efficacité par rapport au collectif

CFO19 est en mode d'accompagnement de son PDG. Cette relation professionnelle semble avoir dépassé le strict cadre déontologique (à la faveur de l'entreprise) pour devenir personnelle : selon lui, ailleurs, le financier est un « contre-pouvoir » du patron, un mix entre intérêts des Fonds et du PDG (alors qu'il a choisi son camp).
Sa technicité aide l'entreprise (de la même façon que décrite par PCS1) à repenser son Business model (investisseurs industriels) qui a la particularité de générer une « instabilité financière chronique [qui nécessite de] ne pas raisonner à l'année ». Ses missions sont multiples, du fait des caractéristiques des ETI, telles que surveiller la structure du bilan (trois gros actifs), le financement à long terme et la trésorerie. En tant que CFO face et dans le Board, il définit les qualités requises dans sa situation :

« être diplomate pour privilégier l'entreprise afin de trouver un bon équilibre vis-à-vis des Fonds ».
CFO20 a choisi ce métier parce qu'il est significativement varié, avec une forte implication personnelle en étant « aux manettes » dans un environnement de travail valorisant. Il y a développé deux grandes compétences : une expertise projet et une expertise financière infrastructure comme un Fonds d'investissement.
Le métier de CFO21 s'exerce dans la continuité de ces activités précédentes, mais avec une technicité au service de la gouvernance des Conseils dans lesquels elle donne des chiffres et représente son Groupe.

CFO19 est entré dans un mode relationnel collaboratif avec sa PM, son patron. Il préserve une attitude professionnelle positive dans la gestion complexe de la finance de l'entreprise, mais, d'après sa façon de verbaliser son mode relationnel, au détriment d'une image complètement intègre (mais fidèle à l'entreprise). Son efficacité vis-à-vis des collectifs se décline suivant quatre directions : une en direction du Conseil dans son rôle classique de CFO à destination de tous les membres, une autre en direction de son patron en amont des réunions Conseils afin de rendre digestes ces chiffres et en continu vis-à-vis de son patron pour des conseils financiers, une en direction de ses équipes métier (consolidation…), une enfin en direction des investisseurs actuels et à venir et des financeurs (Banque Mondiale…).
La position de top-manager de CFO20 associée à la relation directe avec la gouvernance permet une gestion dynamique de l'entreprise projet, de la gouvernance et des compétences. La gestion d'entreprise projet (en pilote ou co-pilote des affaires) s'accomplit pour CFO20 à travers une gestion globale des compétences : ingénieurs, financiers, juristes. L'efficacité en direction des différents membres du Conseil passe par un « stakeholders mapping » dans le but de comprendre les attentes, le mode de fonctionnement des PP autour de la table et leurs marges de manœuvre. De même, cette démarche de gestion globale des relations comprend sa partie opérationnelle des risques autour du facteur humain (ex. : personne clé, point bloquant, temps administratif, groupes de pression). Cette efficacité est de plus approfondie à travers les retours d'expérience (REX) pour étudier les échecs (processus qualité).
L'efficacité personnelle de CFO21 s'exerce d'abord dans sa proximité avec le Directeur Opérationnel (les deux personnes se connaissent très bien : relation de travail de Direction à Direction : marquage de territoire organisationnel), leurs missions et rôles respectifs étant clairement définis, puis dans la relation avec les Administrateurs extérieurs à E21, plus dans la gestion stratégico-politique et forcément plus formelle que la relation quotidienne avec l'équipe projet.

IV.2.4.2. Résultats relatifs à la sous-catégorie des DAF/CFO

a) Caractérisation des opérationnalités issues des rôles-identités des DAF/CFO

Pour reprendre les cinq entretiens (CFO19, CFO20, CFO21, et PCS1 et PDG3 dans leur fonction financière) dédiés au positionnement du financier vis-à-vis du Board, nous identifions deux populations avec l'un à l'intérieur de l'entreprise et l'autre en financier professionnel au service son entreprise (PM) en mode projet avec plusieurs parties prenantes, en pleine connaissance du métier et du business model.

1) Une (CFO19, PCS1 et PDG3) en mode fermé, centrée sur l'entreprise/le PDG :
   Le positionnement des deux premiers financiers (CFO19 et PCS1), hyper-experts, est particulièrement orienté vers l'entreprise en assistance du CEO. Ce n'est pas l'un (l'intérêt de l'entreprise) contre l'autre (le CEO) mais une réelle combinaison des deux afin de satisfaire des attentes complémentaires. Cela signifie rentrer dans les lignes/épouser les contours du management d'entreprise du patron (quitte à devancer les conséquences de ses actes) afin de le préserver tout en faisant son possible sous l'angle métier (finance) pour maintenir l'entreprise à flots dans son environnement. Cela signifie que le CFO va jusqu'à atteindre les lignes déontologiques de son métier, ce qui pourrait se faire au détriment des Fonds/du stock market. Cela produit dans nos deux cas de figure, un fonctionnement binômial entre le CFO et le CEO. On peut comprendre (selon CFO19) qu'il est aussi possible pour le CFO de garder son « indépendance » vis-à-vis du CEO en gardant une neutralité au Conseil, ce qui sert automatiquement les intérêts des autres parties prenantes et a pour incidence d'entretenir une relation de pouvoir vis-à-vis du CEO (le CFO étant perçu comme numéro 2 de l'entreprise, comme l'évoque CFO19 quand il parle du CFO challengeant le CEO). Donc, dans notre cas de figure, les CFO ont pris le parti de l'entreprise à travers leur patron. Le cas de PDG3, avant qu'il soit CEO, est moins certain, si ce n'est qu'il a participé en tant que financier à la valorisation de la stratégie d'empire de son patron à deux reprises par croissance externe à l'époque où son patron dirigeait E3, puis la suivante que dirigera son patron.
   Pour envisager les répercutions au niveau du Conseil pour cette population, il nous a semblé éclairant de caractériser la forte dépendance des Fonds de E19 vis-à-vis de CFO19, sachant que celui-ci est parvenu à apaiser partiellement leur crainte en confectionnant un reporting qui semble leur convenir. Ainsi, nous caractérisons (Tableau 22) le « Tableau 2 : Grille des relations de pouvoir d'après Francfort et al. (1995) avec exemple » :

Tableau 22 : Relations de pouvoir entre CFO19 et les Fonds de l'entreprise E19

Sources d'incertitudes (Fonds au Conseil de E19)	Intensité	Sources / contrôle du pouvoir (qui = le CFO19)
Connaissance de l'état financier de l'entreprise Compréhension du business model Orientation du marché Conditions de sortie des Fonds (liquidités)	Forte	Gestion du reporting financier au Conseil Trouver des repreneurs correspondant au business model Gestion de la trésorerie

2) La deuxième (CFO20 et CFO21) en mode ouvert aux parties prenantes :
Le deuxième positionnement rencontré concerne des CFO au service d'un Groupe avec une marge de manœuvre négociée de leur rôle de CFO et d'Administrateur des filiales qu'ils créent (fonctionnement en mode projet : un projet = une filiale). Leur qualité de financier les conduit à contrôler les enjeux des filiales, avec un intérêt particulier en termes de gouvernance cognitive : la compréhension des logiques d'acteurs des autres parties prenantes et la prise en compte effective des intérêts de chacun. Cette démarche s'inscrit dans un processus complet de conduite de projet avec notamment la possibilité de remise en question en exploitant les implémentations de retours d'expérience. C'est pourquoi, par exemple, en amont des réunions de Conseil, les problèmes qui peuvent surgir entre les PM sont mis à plat en vue de leur résolution, les enjeux financiers étant considérables et les relations entre PM étant stables et durables (plusieurs dizaines d'années). A la différence des CFO précédents, leur positionnement est double : Groupe et CFO-Administrateur de filiales. Ils sont confrontés à deux mises en tension de rôle : de leur entreprise d'origine en défense vis-à-vis du Groupe (et parfois contre des filiales concurrentes), et, en intra-filiale, entre leur mandat d'Administrateur – qui n'a pas vocation à être indépendant comme les autres représentants défendant respectivement leur PM tout en restant impartial dans la gestion des comptes – et le reporting alimenté par eux dans leur rôle de CFO. Il peut apparaître, à ce niveau, une connivence entre le CFO et le Directeur opérationnel pour peu qu'ils soient issus tous deux de la même entreprise.

Pour les deux populations, nous exposons en Tableau 23 les attentes des personnes de la gouvernance d'entreprise en dépendance du CFO, sa PM étant le CEO :

Tableau 23 : Caractérisation des dépendances de sa gouvernance au CFO

CEO	Diffuser des résultats financiers au Conseil de façon à présenter positivement ses performances, notamment les informations au marché si l'entreprise est cotée.
Président	Transmettre les informations financières au Conseil à temps afin que le Conseil puisse aviser, agir éventuellement sur les marchés/investisseurs (si en charge de la relation)
Conseil	Disposer des « bonnes » informations liées aux performances financières de l'entreprise et des investissements futurs, en interface pour les actionnaires

Ces expressions contextualisées des rôles de la sous-catégorie des CFO appellent deux conséquences sur leur construction identitaire, en conflit de rôle régulier :

- Les CFO positionnés en miroir du CEO sont identitairement plus sollicités dans leur système de valeurs et leur expertise métier très significative. De plus, il est possible qu'ils ressentent une quasi-obligation « morale » de se positionner en pendant du Dirigeant afin de préserver la pérennité de l'entreprise, et ceci de façon synchronisée avec leur patron, ce qui réduit la possibilité de distancer son contexte de travail (unicité de la PM). Ainsi PCS1 a pu sauver E1 à plusieurs reprises – dans un contexte familial de domination - et CFO19 est non seulement « l'expert » adapté au contexte de l'entreprise (hypertechnicité) dont le départ fragiliserait l'entreprise, mais il tient aussi un rôle de « conseillé » du patron qui maintient une relation de dépendance réciproque.
- La deuxième population de CFO, plus libre, a certes des comptes à rendre à plusieurs PM (a minima celles qui constituent le Board de la filiale-projet), à plusieurs niveaux de contexte (intra-filiale, inter-entreprise et inter-Groupe), mais qui permettent en même temps un cloisonnement des rôles et par conséquent des coulisses (au sens de Goffman), qui leur laissent un espace discrétionnaire de construction identitaire. Ils gardent ainsi une marge de liberté et préservent leur libre-arbitre, sans aller trop loin dans la remise en cause de leurs valeurs et tout en restant dans la continuité d'une relation de subordination qu'ils peuvent accepter ou refuser.

b) Efficacité cognitive du Conseil à travers la sous-catégorie des DAF/CFO

La construction identitaire du métier de financier se nourrit de profils organisés, dans la précision et la rigueur des chiffres, le respect des procédures et des systèmes. C'est pourquoi on peut penser qu'il sera plus à son avantage dans la mission de contrôle au Conseil et moins s'inscrire dans la prospective stratégique. Un indicateur d'efficacité (cf. flux cognitifs stratégiques de la Figure 13) pourrait résider dans la relation entre les Directions financière et stratégique (en général en responsabilité de M&A et absente du Conseil).

Si on considère les traits du rôle (transcription du business model par la focale financière, métier interne de référence via l'audit), qui s'organise en solidarité avec l'entreprise et son Dirigeant, le CFO peut être central dans la relation de régulation entre PM actionnariales et la construction pour celles-ci des tableaux de bords (ex. : CFO19 dans sa relation aux Fonds). En revanche, pour les CFO phasés avec leur CEO, la qualité relationnelle peut être chaotique et facteur de stress (ex. : PCS1 avec son patron et rattraper ses prises de risque, CFO19 à contenir les Fonds et dans le soutien

de son patron). L'autre population des CFO, plus centrée sur son métier, sera à l'abri de la légalité procédurale définie par leur patron. Les deux populations de CFO détiennent et construisent des informations centrales qui leur confèrent une relative indépendance, leur préservant ainsi un certain périmètre d'action. Sa stratégie d'acteur peut avoir l'objectif ultime de devenir à son tour PDG (PDG3) ou PC (PCS1).

A l'aune de ces développements, nous complétons notre proposition typologique de Conseils (Figure 20), avec les profils de CFO qu'ils induisent (Figure 20b) :

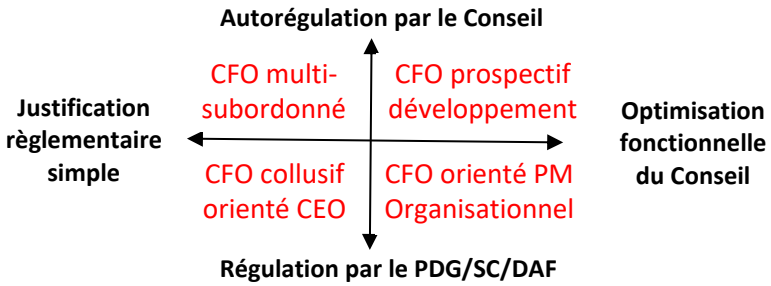


Figure 20b : Proposition de profils de CFO induits suivant leur Conseil

Nous n'y présentons que les profils induits, ceux-ci résultant d'une relation subordonnée, respectueux institutionnellement, qui ne peuvent prétendre à la posture d'autorégulation des membres non-exécutifs du Conseil.

Une synthèse globale regroupant les deux sous-catégories sera proposée après le traitement des Secrétaires de Conseil.

B. CATEGORIE DES MEMBRES EXECUTIFS : LES SECRETAIRES DE CONSEIL (SC)

L'étude de cette sous-catégorie exécutive est révélatrice du fonctionnement du Conseil et, par suite, de l'incidence cognitive de ce fonctionnement. Parce les éléments de contexte s'expriment fortement pour cette sous-catégorie souvent proche du PC-PDG, nous avons voulu que les entretiens (guide d'entretien présenté in extenso en Annexe 4 et adapté suivant la modalité d'entretien en mode semi-directif) aient lieu après l'étude des caractéristiques de l'entreprise (historique, chiffres significatifs, valeurs, etc.), de son business model et la composition du Conseil (éventuellement du Board Exécutif) avec, le cas échéant, la composition actionnariale et, à l'occasion, les liens éventuels avec les Conseils d'autres entreprises.

IV.2.4.3. Analyse polaire globalisée de la sous-catégorie des SC

Comme cette catégorie a fait l'objet d'une publication approfondissant les aspects identitaires des rôles du SC (Goldet et Monaco, 2017), il ne nous a pas semblé approprié d'exprimer dans le corps de texte de la thèse une Analyse polaire globalisée de la sous-catégorie. Toutefois celle-ci a été produite en Annexe 4. Pour préciser le cadre méthodologique, notre grille de lecture quadripolaire est globalisée à partir des entretiens directs de quatre SC en tension de rôles entre Exécutif-Conseil ou dans l'intraConseil, dans deux entreprises du SBF120 et deux du CAC40, la catégorie étant absente en start-up. La première SC, SC22, travaille dans une entreprise (E22) contrôlée par un Fonds, le deuxième, SC23, dans une entreprise cotée (E23) dont l'Etat contrôle environ ¼ du capital, le troisième, SC24, dans une entreprise (E24) avec un Conseil en belligérance chronique, et le quatrième, SC25, dans une ETI familiale (E25). Ces entretiens ont été extraits de la campagne qualitative de Goldet et Monaco[119]. Pour être complet, nous utilisons quelques données ciblées (Tableau N de l'Annexe) issues des 31 SC de l'étude.

IV.2.4.4. Résultats relatifs à la sous-catégorie des SC

a) Caractérisation des opérationnalités issues des rôles-identités des SC

On s'aperçoit que la perception du fonctionnement du Conseil par le SC et, par conséquent, de ses marges de manœuvres sont essentiellement conditionnées par le contexte organisationnel : orienté vers l'actionnaire de référence (dans le reporting vers l'investisseur ou la famille, en favorisant la coopération Conseil/DG) et vers le management (au service de l'entreprise à travers ses dirigeants). Une gouvernance en

[119] L'analyse quadripolaire appelle ponctuellement les déclarations d'une autre SC de la contribution.

tension (conflit entre les actionnaires, en intraConseil, ou entre Conseil et Exécutif) souligne la difficulté de lecture des rôles et de l'orientation de l'action pour le SC (cf. SC24). Notons que la première occurrence (actionnariale) peut produire un Conseil-chambre d'enregistrement. Suivant les cas de figure, le SC s'exercera vers les PM constituant le Conseil ou, a contrario, traitera les informations afin de valoriser les orientations de l'Exécutif, en faisant fonctionner le Conseil en bonne compliance. Reste à préciser pour le SC son mode de fonctionnement avec le PC-PDG, qui n'est que la conséquence des rapports de forces actionnariaux et de la relation de l'Exécutif à celui-ci.

Selon notre panel, l'organisation fonctionnelle du Conseil et de ses Comités dépend directement du SC qui participe à toutes les réunions, ou en partie (Conseil + certains Comités). Le nombre de réunions de Conseil varie en général de 4 à 12 par an, celui des réunions des Comités de 2 à 9 par an. Le Conseil peut être harmonieux (« de vrais échanges riches tout en restant consensuels » selon SC22, « bonne ambiance et bon équilibre » selon SC25) à conflictuel (ex. : SC24). La stratégie peut être définie par la DG et validée par le Conseil, ou proposée par la DG au Comité stratégique pour approbation du budget au Conseil. Si le SC cadre l'ODJ[120] et est le gardien du temps, le PC-PDG anime (durées comprises entre 2h30 et 8h), même si le PC et le DG devraient être formés à l'animation des réunions (selon par ex. SC22). Quand le PC anime de façon efficace selon SC23, il distribue la parole, équilibre et laisse s'installer le débat. Le PC et les DG orientent les débats et vont à l'essentiel. Selon lui, la condition de réussite pour la fluidité d'un Conseil réside en ce que chacun puisse s'exprimer. L'agenda des réunions se définit longtemps à l'avance (parfois deux ans) avec, selon les périodes, des items spécifiques (ex. : arrêté des comptes). Le nombre de réunions peut aller jusqu'à 30 par an (Conseil + Comités) plus les réunions préparatoires (par ex. avec le Président, le Secrétaire Général ou SG, le Directeur Juridique, etc.). Dans les entreprises publiques, il peut être d'usage d'enregistrer les Conseils afin d'obtenir une retranscription exacte.

En résumé, la vision du SC, collaborative, va se caler suivant l'environnement de gouvernance de manière à pouvoir « faire le job » pour lequel il est rémunéré (relation de subordination), en préservant autant qu'il le pourra son intégrité et la pérennité de son poste. Il existe des acteurs en dépendance du SC selon Franfort et al. (1995) que nous reprenons (cf. « Tableau 2 : Grille des relations de pouvoir d'après Francfort et al. (1995) avec exemple ») en suivant (Tableau 24), de manière non-exhaustive (car dépendant des cas) :

[120] ODJ : ordre du jour

Tableau 24 : Relations de pouvoir induites par la fonction de SC

Sources d'incertitudes (Conseil-Comité)	Intensité (type)	Sources / contrôle du pouvoir (qui = le SC)	Acteurs en dépendance (suivant les items)
Régularité des réunions de Conseil, de l'AG Prendre la « bonne » décision Gestion de l'information au Conseil (entrées/sorties) Etre dans la compliance Mise en lien des personnes (PC, DG, Administrateurs) S'intégrer et se former	Forte	Organisation réunion, construction des ODJ, séminaires, AG, ajustements amont des réunions Transmission de l'information, présentation des dossiers, aide à la décision, procès verbaux, etc. Connaitre la compliance Connaitre la culture, les valeurs et les réseaux de l'entreprise	PC-PDG Conseil et Comités Membres du Conseil Membres du Comex en attente de retour (dossier par ex.)

Une fonction en général sous influence exécutive

Le SC apparait en position d'influence significative – en mettre en correspondance avec les quatre sources de pouvoir de la théorie des parties prenantes (Crozier et Friedberg, 1977) - en ce qui concerne les orientations du Conseil : en face de l'expertise « naturelle » juridique en GE (compliance et choix des options de gouvernance), il oriente le fonctionnement du Conseil (sous la supervision du Président) notamment sur l'ODJ (ordre des sujets, contenu, timing), la gestion spatiale autour de la table de réunion, et a une influence sur le processus de prise de décision du PC-PDG et la relation aux actionnaires (et nous n'avons pas traité la tenue des AG).

Pour prolonger l'analyse quadripolaire du pôle relatif à « La construction des rôles pour construire le mandat/la fonction » dans la caractérisation de l'influence du SC, l'intérêt de sa nomination est différencié suivant qu'elle concerne le Conseil ou certains membres en particulier, sachant que le SC est en charge d'une partie de la transmission des informations et de leur présentation, qui déterminent la vie du Conseil (par ex. : prises de décision).

Nous reprenons en Tableau 25 la contribution de Goldet-Monaco (2017) qui complète, dans la continuité du Tableau 24 (Relations de pouvoir induites par la fonction SC), les différents besoins des personnes en dépendance relativement à la nomination du SC :

Tableau 25 selon Goldet et Monaco (2017) : Intérêts des membres à disposer d'un SC

DG	Diffuser des résultats et performances au Conseil, le SC étant en « sous-main »
PDG	Quelqu'un qui relaie sa valeur, le mette en relief, qui transmette aussi les « bonnes » informations au marché
Président	Organiser ses Conseils (avant/pendant/après), avoir l'état de l'art de la gouvernance
Conseil	Disposer des informations liées aux performances de l'entreprise et des investissements futurs, interface pour les actionnaires

On peut constater que la fonction de SC dans les Grandes entreprises est monofonctionnelle et est tenue de façon complète. Elle est plus diversifiée en cas de

fonctions multiples. D'après cette analyse, la construction de la fonction se fait de façon multidirectionnelle : a minima vers les Directions de l'entreprise afin de faire remonter les dossiers au Conseil, vers le PC-PDG pour être au clair sur le mode de fonctionnement dont les ODJ, vers le hiérarchique éventuel (double fonction), vers les membres du Conseil (organisation, expertise en gouvernance d'entreprise). Il se peut aussi que dans certains cas (entreprise familiale), le SC reporte en plus aux actionnaires, du fait de son ancienneté, autonomisant ainsi son rôle par rapport au système de gouvernance.

D'une manière générale, les SC occupent une fonction d'intermédiaire entre le PC, le DG, les membres de l'Exécutif et entre l'entreprise et l'administrateur. On constatera que « le donneur d'ordres » du SC – ou sa PM perçue - n'est pas nécessairement le Conseil. Ainsi l'étude qualitative directive indiquera que le SC se positionne comme étant au service pour moitié (49%) du Conseil, mais le reste (51%), de façon dégressive, pour l'entreprise (29%), le Président (16%) et les actionnaires (6%). On peut s'étonner de cette répartition qui dénote la centralité toute relative du Conseil. De même, les tâches exécutées indiquent que le profil « organisationnel » du SC ne favorise pas la perspective long terme, qui n'est pas le sujet premier du SC. Avec le recul, cela se comprend d'autant mieux que la nomination du SC n'est en général pas le fait du Conseil (22% des réponses) mais premièrement du PDG (30%), à rattacher possiblement à l'Exécutif avec le DG (22%), puis du Président (26%) et de ce fait montre qu'en amont de sa prise de fonction, le SC n'a pas exclusivement de compte à rendre au Conseil mais à l'Exécutif.

Si on s'en tient aux principales missions du SC, à savoir la compliance de la GE et l'organisation des réunions (AG incluses), l'une est à la main du SC en lien plus ou moins rapproché avec sa Direction fonctionnelle, souvent juridique (ne dépend que de lui dans son rôle expert), alors que la deuxième se détermine avec, d'une part, les membres du Conseil et, d'autre part, les membres concernés de l'Exécutif. Ce lien, quand il est direct avec les responsables Exécutifs est en dépendance réciproque (selon l'analyse des propos de SC23) : le SC défend des dossiers issus des Directions concernées et reporte à travers des tableaux de bord au Conseil (ce qu'il peut partager avec le DAF). La relation peut être davantage filtrée dans le cas de la présence d'un Secrétaire Général (SG). Cette séparation des rôles entre deux personnes occasionne des ajustements organisationnels et une régulation relationnelle : le SC sera davantage rattaché dans les faits à son Conseil tandis que la fonction du SG concerne un périmètre Exécutif (bras droit du DG). Nous constatons que cette subtilité de répartition, selon la présence au Conseil du SC et/ou SG, est révélatrice de la pratique de la gouvernance,

notamment quand une seule personne tient simultanément les deux rôles ou que les deux personnes (SC et SG) siègent au Conseil.

Précisions sur la zone de partage entre SC et Secrétaire Général

A travers l'analyse quadripolaire des entretiens des quatre SC, on constatera que tous témoignent de l'importance pour eux et pour le Conseil (avec à la clé son impact juridique) de cette « exactitude des apports [informationnels] aux Administrateurs » (SC23) provenant de l'Exécutif. Celle-ci est identifiable, à reprendre les préoccupations de SC25, comme une zone de risque (cartographiable comme telle au Conseil). C'est un facteur de stress, d'autant plus que le SC sera en dépendance dans ses livrables d'autres Directions pour livrer à temps. L'apport ultime au Conseil consisterait peut-être, afin d'éviter un fonctionnement trop coupé du terrain, à laisser aux DG concernés le soin d'exposer leur dossier, ce qui impliquerait une organisation de l'espace d'échange Exécutif/Conseil en conséquence (porosité forte pour la réduction de l'asymétrie de l'information).

Comme vu précédemment à propos de la fonction de Secrétaire Général (rattachée au DG), la régulation entre les rôles, voire entre les personnes (SC ou SG), revêt une importance dans les contacts du SC à l'Exécutif et son positionnement vis-à-vis des membres du Conseil. Nous notons que plusieurs de nos panelistes (SC22, SC24 et SC25), étaient appelés à tenir, en plus de leur fonction de SC, également celle de SG. Ils ont dû volontairement y renoncer ou parce que celle-ci avait été découplée ou supprimée juste avant le départ de leur prédécesseur. SC22 indique, par exemple, que c'est dû au recentrage de la gouvernance vers l'actionnaire : certes, mais cette disparition rapproche le SC de la DG, ce qui amoindrit son indépendance fonctionnelle au Conseil. Nous retrouvons l'inconvénient d'une gouvernance trop à la main du Fonds. Certains SC tiendront aussi le rôle de Secrétaire Général, cela signifie le rattachement à la Direction Générale et, plus particulièrement, être dans la garde très rapprochée du DG. Cette mixité des rôles va déterminer une hiérarchie des rôles-identités et, par conséquent, signifie que le SC va devoir faire un choix de positionnement : le DG ou le Conseil. Ainsi, en poussant l'étude de la catégorie des SC à travers l'analyse qualitative directive, il en ressort que le rattachement hiérarchique du SC est flou, ce qui produit un positionnement de la part du SC qui n'est pas obligatoirement le Conseil ni ses Administrateurs mais l'Exécutif, voire l'actionnaire de référence. Cela crée de la confusion et induit une orientation de travail différenciée.

Il ressort du questionnement du mix SC-Secrétaire Général qu'il ajoute une confusion des rôles possible pour les membres du Conseil du fait de la confusion des fonctions sur une seule personne (selon les 31 SC de l'étude, ce mix semble concerner un nombre significatif de Conseils), et a fortiori quand il y a un PC et un DG pour préparer les

réunions de Conseil et qu'ils « co-animent ». Dans la configuration de Conseils conflictuels, le SC peut avoir quelques difficultés pour exercer. En effet, qui est-il entre SC et Sécrétaire Général (conflits de rôle possibles selon Kahn et Katz, 1964) et à qui s'adresse-t-il réellement (au PC ou au DG) ?

Conséquences de l'indéfinition du cadre

Selon Crozier et Friedberg, l'indéfinition de la fonction SC n'est pas le fruit du hasard mais bien la conséquence du fonctionnement systémique (le Conseil/la GE) appliqué à l'acteur (le membre du Conseil). Par conséquent, on peut se demander dans quelle mesure ce flou n'est pas le résultat qui entoure l'organisation même du top-management et n'est pas une condition *sine qua non* de son fonctionnement (ce n'est pas pour rien que les évaluations de Conseil ne descendent pas jusqu'au niveau individuel). Ainsi, le flou/l'imprécision des cadres de travail, accentué par la faiblesse du processus individuel d'évaluation, empêche la valorisation du SC[121] (débouchant sur des perspectives de développement professionnel), d'autant plus que la fonction sort du périmètre classique dévolu à la DRH[122]. Elle peut mettre en danger l'individu qui peut agir sans cadre prédéfini tout en lui laissant une marge de manœuvre dans le périmètre accordé (le Conseil). L'entretien individuel d'évaluation du SC sera plus fréquent (sans être pour autant majoritaire) pour la tenue des fonctions exécutives parallèles du SC, qui occupent en général plus de 75% de son temps. Pour revenir au Conseil, cela dénote une non-prise en compte par celui-ci de cet aspect RH ou, si ce n'est pas par lui, par le PC lui-même. En remarquant que les SC rencontrés ont majoritairement fait un cursus d'études supérieures (Grandes écoles), et que la longévité dans la fonction est longue (11 ans), on peut s'interroger sur la faiblesse de leur mobilité de carrière (une SC s'en plaindra explicitement).

En conséquence, on constatera que cette fonction appelle peu de témoignage de reconnaissance, si ce n'est sous la forme de l'évaluation du Conseil, souvent administrée par le SC lui-même. On peut estimer que dans la tenue de la fonction, les attentes du SC se concentrent en direction de la catégorie du PC-PDG (l'étude qualitative directive le corrobore), avec la difficulté qu'impose la séparation des fonctions de cette catégorie, puisque c'est vers celle-ci que l'enjeu de reconnaissance

[121] Le processus individuel d'évaluation, qui selon l'étude qualitative directive n'est complet que pour 20% des SC, est entendu comme un processus RH qui met en lien le contexte, les conditions d'exercice de la fonction tenue et les compétences de la personne, afin de faciliter sa projection professionnelle (dans l'entreprise le plus souvent). Dans des conditions optimales, un entretien annuel est conduit en face à face avec le hiérarchique (une à deux heures) afin d'élaborer conjointement un plan de développement RH (avec engagements réciproques).

[122] Selon Goldet et Monaco (2017), « la difficulté particulière de la construction identitaire du SC tient du fait qu'il n'existe pas de définition de sa fonction, ni de compétences qui s'y réfèrent au niveau des RH et donc d'évaluation de celles-ci ce qui laisse le SC dans une expectative. L'absence d'évaluation n'incite pas le SC à se former par lui-même ou par sa hiérarchie (en effet, 74% des SC de l'échantillon ne suivent pas de formations) ».

est le plus significatif, ainsi que vers celle des DG de l'Exécutif quand il s'agit de reporter ou d'apporter des dossiers au Conseil.
Il va de soi que le SC qui se retrouve au centre d'une belligérance dans une structure duale peut engendrer pour lui de la confusion (régulièrement exprimé). Si on ajoute à cela que les profils de personnalité attendus pour la fonction sont la discrétion qui privilégie un mode introverti, il peut être moins aisé pour le SC de s'affirmer face à un ego extraverti, qu'il soit exprimé par le Président ou les Administrateurs.
C'est pourquoi la fonction, cote mal taillée, peut être génératrice de mal-être, comme exprimé par plusieurs SC (immobilité RH, souricière, déconsidération, etc.).

b) Efficacité cognitive au Conseil à travers la sous-catégorie des SC

Parmi nos entretiens semi-directifs qui témoignent d'une efficacité cognitive au Conseil (ex. : dynamique organisationnelle du Conseil, accueil et formation des membres à leur arrivée), un SC accompli (SC23) avait par lui-même développé son cadre fonctionnel en se formant et en mettant en œuvre sa fonction en interaction avec le PC mais également vers tous les membres du Conseil. L'origine de cette dynamique SC-PDG résidait dans la volonté du PDG (de Grande entreprise) de valoriser tous les profils des PM de son Conseil notamment sans clivage vers les Administrateurs salariés, en permettant le débat sur la stratégie, en écoutant les idées, en rendant le Conseil décisionnaire, et en obtenant des actions de lobbying des Administrateurs vers l'actionnaire majoritaire. Une autre SC apparaît être dans la même dynamique fonctionnelle du Conseil, le PDG ayant de la même manière ouvert le fonctionnement de son Conseil, mais présentant l'inconvénient pour cette SC d'être mise en difficulté (mal-être fortement exprimé) par l'immobilité de sa fonction (rivée à sa fonction sans considération de la DRH $\Rightarrow$ pas de compréhension de la gouvernance par la fonction support RH de l'entreprise, ni de la gestion des compétences au sein du Conseil en dehors de l'accueil). Enfin une troisième SC semble aussi très épanouie dans sa fonction, avec un mode dynamique fort vers l'actionnaire de référence. Cependant, à la différence des précédents exemples, cette gouvernance est centrée sur l'actionnaire seul, sans considération pour d'autres PM, ce qui congédie opérationnalité du Conseil.
Autour de l'efficacité relationnelle du SC se déployant au maximum sa fonction, les softskills qu'il a mis en avant concerne d'abord sa disponibilité au membre (dédié), sa capacité à être pédagogue (par ex. sur les dossiers transmis au Conseil), renforcée par les formations qu'il a suivies, et la motivation à faire mieux.

Toutefois, ce cas « idéal » reste à la marge. En effet, seul 1/4 des SC se forme, et seulement sur des aspects juridiques. La sous-catégorie, peu valorisée et aux contours

de fonction indéfinis, ne s'octroie un regard vers l'extérieur que par la nécessité de se ressourcer (sous l'angle législatif à l'IFA, l'ANSA[123]).

Cependant, la possibilité pour que le SC ne soit pas dédié au Conseil (en pouvant orienter son action vers des PM multiples) témoigne de l'instabilité de la définition de la fonction et remet en cause son efficacité cognitive et l'importance de son capital social préexistant. Nous avons même rencontré, plus avant dans la partie dédiée aux Administrateurs salariés (AS), un SC qui était le Directeur Juridique de l'AS : comment, dans ces conditions, rester objectif (efficace) vis-à-vis de chaque partie prenante siégeant au Conseil ? Dans cet exemple, jouer le répertoire de la subordination dédiée au PDG est contre productif.

A partir d'une large majorité de réponses, on peut déduire que l'inconsidération de la fonction, voire sa relégation sociale, sont préjudiciables à l'expression des attentes et à l'efficacité collective du SC. L'identité professionnelle du SC, du fait de son unicité (avec personne d'autre avec qui en parler pour partager), reste à la marge de l'entreprise et peu reconnue. Le statut hybride à mi-chemin entre salariat et membre organisateur du Conseil favorise ce manque de définition et affecte l'affirmation identitaire (d'autant plus que de la discrétion est attendue de la part du SC). En effet, selon Ashforth et Johnson (2001), du fait de la hiérarchisation des identités chez l'individu, le SC, qui se partage entre plusieurs contextes de travail (80% d'entre eux, selon la campagne qualitative directive[124]) avec une prépondérance vers l'Exécutif (3/4 des tâches du SC), alors que son titre de « Secrétaire du Conseil » voudrait qu'il soit au service de celui-ci (conflit d'identité). Les réponses montrent une incompréhension par l'entreprise en interne de l'utilité du Conseil et du non-traitement de la « chose RH » en son sein.
Si la pierre angulaire d'une gouvernance efficace réside dans la bonne entente entre le Conseil et l'Exécutif (selon PDT5 par exemple), on peut s'interroger sur les raisons et les conséquences de l'indéfinition du positionnement organisationnel du SC. En conséquence, celle-ci élargit au Conseil (et c'est en cela un indicateur) le questionnement de l'indéfinition du mandat des autres catégories.

L'évaluation de Conseil : un processus méthodologiquement et déontologiquement non-professionnel

Selon que le dialogue est favorisé ou non dans l'entreprise, que les zones de pouvoir la cloisonnent, que la culture du secret soit entretenue (ex. : entreprise familiale), la

[123] ANSA : Association Nationale des Sociétés par Actions
[124] Les réponses des SC, membres de l'IFA à Paris, comprennent celles des SC de Grandes entreprises dont les sièges, en Région parisienne, sont surepresentées par rapport au territoire national. C'est pourquoi la proportion devrait être supérieure à 80%.

conception et l'administration de l'évaluation de Conseil, qui devrait théoriquement servir à un état des lieux du fonctionnement du Conseil voire de la gouvernance, passe, d'après l'analyse qualitative directive, en dernière position des activités des SC. Ce processus n'est déontologiquement pour les entreprises consultées, pas remis en question alors que des lacunes significatives caractérisent son utilisation, ce qui réduit son intérêt fonctionnel (si ce n'est d'avoir à le rendre inefficace selon Crozier). Ces lacunes, qui empêchent de faire un état des lieux objectivés en termes relationnels et fonctionnels en vue d'une progression de management du Conseil, sont caractérisées pour : l'administration de l'évaluation par l'intéressé lui-même, ou la non-mesure d'indicateurs significatifs (ex. de SC 22 où l'action du PC est non-évaluée), s'abriter derrière le code Afep-Medef (calé sur le plus petit commun dénominateur produisant du consensus réglementaire) pour juste montrer sa compliance, l'absence de culture managériale en matière de définition de critères RH observables au Conseil, une administration « light » en 20 minutes au téléphone (SC25), voire sans consultation de l'Exécutif (id. Matinale IFA 2014). Parmi les personnes interrogées dans l'étude qualitative de 2014, deux personnes (SC23 et une SC hors du présent panel) sur neuf témoignent d'une pratique fidèle à l'esprit et la lettre d'une évaluation. Ainsi, pour SC23, une supervision par le Président du Comité de Gouvernance et RSE validera le questionnaire coconstruit entre le SC et le consultant extérieur qui l'administrera (« les administrateurs parlent plus facilement »). Après l'évaluation, le consultant propose son analyse et ses recommandations et fait également le lien avec les recommandations de l'évaluation précédente. Une SC de la phase qualitative confirme la posture de compliance systématique validée par un Cabinet extérieur (en conflit d'intérêts patent car chasseur et évaluateur en même temps), hégémonique sur la place (entreprises du CAC40), qui produit des évaluations pour qui, invariablement, « le conseil fonctionne très bien » alors que l'étude (31 SC) montre qu'1/4 des Conseils subissent un environnement conflictuel[125]. Elle tempère cependant cet avis par la capacité opérationnelle du Comité d'Ethique de l'entreprise[126].

En complétant notre proposition typologique de Conseils (Figure 20) avec les profils de SC qu'ils induisent, nous obtenons (Figure 20c) :

[125] Et pourtant invisible dans la communication sur les évaluations de Conseil dans les documents de référence.

[126] Mais seulement tous les 3 ans où sont évalués : « les aspects pratiques, les sujets de l'ODJ, la qualité des PV (procès verbaux), des CR (compte-rendus), des CR oraux des Comités de Conseil, l'animation par le Président, la collégialité, les différentes catégories d'administrateurs (mais pas d'évaluation individuelle, ni de question qui puisse permettre l'identification des collèges d'Administrateurs), le mode de fonctionnement du Président. Ça augmente d'une année sur l'autre ».

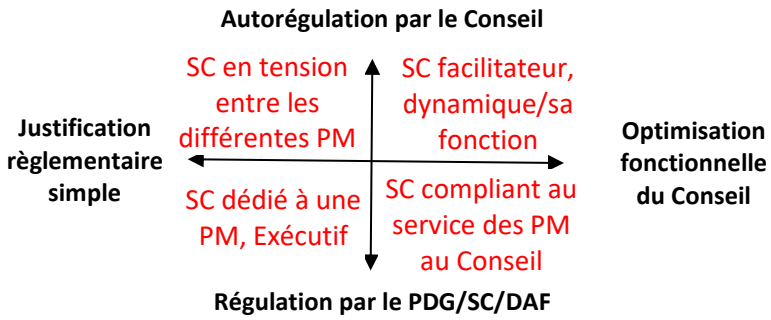


Figure 20c : Proposition de profils de SC induits suivant leur Conseil

A la question de « zones de progrès » possibles selon eux en termes de gouvernance (la question servant à identifier leur capacité à la prise de recul dans leur fonction), les SC sont restés plutôt discrets. Cela peut indiquer qu'en tant qu'Exécutifs, ils peuvent avoir une difficulté à mettre leur fonction en perspective, notamment sous l'angle cognitif : les zones d'amélioration proposés concernent des points techniques sans mettre en jeu la capacité du SC à se projeter dans un fonctionnement cognitif incluant l'aspect stratégique de la gouvernance (selon Wirtz, 2005 et Ghaya, 2014).

Globalement, on peut retenir que l'exercice fonctionnel du SC induit le bornage juridique de la GE, sans se préoccuper de l'efficacité humaine du Conseil (un seul SC rencontré aligné sur un Conseil réellement à vocation cognitive).

IV.2.4.5. Résultats consolidés de deux sous-catégories exécutives DAF et SC

Les deux fonctions montrent qu'elles sont toutes deux sous influence top-exécutive et qu'elles impriment cette marque au Conseil. Elles sont directement en dépendance (induction de rôle) de l'attitude du DG au Conseil et, par suite, du PC.

a) Similitudes et différences identitaires entre les deux sous-catégories

Pour présenter l'analyse dans une forme chronologique de construction identitaire, une différence de taille réside dans la nomination des deux sous-catégories. Ainsi le SC, du fait de sa longévité dans la fonction, a, en général, été nommé, pour les Grandes entreprises précédemment au Conseil qu'il organise, sachant que cette fonction semble être apparue dans le prolongement de celle de Secrétaire Général, rattachée à la Direction Générale, celle-ci étant plus naturelle dans les ETI. En revanche, le DAF dans nos exemples a été choisi par le PDG. Le premier passe d'un Conseil après l'autre (« mémoire vivante de la vie du Conseil » selon SC24) tandis que l'autre lie son destin au PDG (dit par CFO19, constaté avec PCS1 et PDG3). Tandis que la nomination du SC par le PC-PDG est marginale, celle du DAF reste « dans son giron »[127]. Le SC-juriste et/ou le SC-Secrétaire Général (puisque ¾ de leur temps est alloué à l'Exécutif), qui sont les couples les plus récurrents, estiment, dans la zone de temps dédiée au Conseil, être pour moitié à son service (le reste étant au service de l'entreprise, du PC ou de l'actionnaire). Le SC est immergé dans l'Exécutif et sa représentation du Conseil risque, par conséquent, d'être fortement liée à sa compréhension des intérêts du DG vis-à-vis du Conseil. Toutes les autres activités du SC sont d'ordre exécutif (majoritairement juridique mais pas uniquement). Les conséquences produites sont : ces deux sous-catégories (les SC monofonctionnels étant extrêmement minoritaires et le fait des très grandes organisations) se caractérisent par leur rattachement hiérarchique à l'Exécutif, aux 2/3 pour les SC (dans leur seule fonction au Conseil, selon l'étude qualitative directive) et de façon encore plus intime/indiscutable pour le DAF (voulu par le Dirigeant de l'entreprise).

b) L'incidence de la tenue des rôles des SC/DAF sur la gouvernance cognitive

L'information diffusée de l'entreprise vers le Conseil est donc contrôlée par l'Exécutif. Leur niveau d'importance, stratégico-financier (DAF) d'un côté et juridico-organisationnel de l'autre (SC), va être dépendant de la fonction du Conseil. En cela, l'équilibrage des rôles entre les deux sous-catégories devient un indicateur fonctionnel qui traduit la vision du Conseil ou, à tout le moins, de son PC. C'est pourquoi, l'éventuelle expression au Conseil de la hiérarchie des métiers qui s'y présentent peut

[127] Il pourrait en théorie être nommé par le Conseil mais cette occurrence ne s'est pas produite dans notre panel.

être signifiante. L'exemple de PCS1 en tant que DAF montre sa capacité à être stratège de sa gouvernance, tout comme celui de VPCA2, sont révélateurs.

L'autre indicateur de l'orientation du Conseil à travers l'action des deux sous-catégories concerne les orientations long terme ou court terme (stratège versus opérationnel). Il semble a priori que la fonction SC, plus ancrée dans le présent (surtout l'organisation du Conseil et le respect de la compliance), qu'il faut de plus corréler à ses fonctions exécutives, est moins disposé dans ses rôles quotidiens à envisager le long terme que ne l'est le DAF. En effet, celui-ci, suivant ses activités, peut avoir à encadrer des dossiers orientés vers le long terme (par exemple : la gestion d'un portefeuille d'entreprises en fusion/acquisition, focus sur la relation avec les investisseurs). En revanche, celui-ci peut avoir tendance à privilégier « trop » positivement les projets qu'il porte ou ceux des autres Directions Générales, suivant le niveau d'influence que celles-ci ont dans l'entreprise (hiérarchie des métiers/BU/Régions dans l'entreprises), c'est-à-dire présenter de façon compliante pour endormir les ardeurs des autres PM au Conseil (par ex. les banques).
En se référant à la Chaîne des flux cognitifs (Figure 13), et en particulier en ce qui concerne les enjeux stratégiques et de contrôle, on constate qu'on est loin d'avoir un Conseil en capacité de définir son mode de reporting et encore moins les éléments constitutifs de ce dernier, en dehors de ce qui est proposé par les SC-DAF (et plus particulièrement l'éventuel positionnement courtermiste du SC). La troisième dimension d'autorégulation du Conseil est moins concernée sauf dans sa capacité intrinsèque à produire ce qu'il veut collecter/observer vers l'Exécutif pour accomplir une mission qu'il reste cependant à co-définir avec lui.

En conclusion de cette catégorie au Conseil, force est de constater la centralité du rôle du PC dans sa position d'orchestrateur des échanges, des partages entre les membres, de leurs productions, du développement des compétences, en favorisant l'expression des spécificités, etc. Suivant sa vision, il peut orienter l'action du SC et du DAF de façon à faciliter, sous l'angle cognitif, les trois dimensions de la Figure 13. Dans ce prolongement, pour ouvrir les fonctionnalités du Conseil, il est possible d'envisager, sans remise en question la ligne hiérarchique tenue par le DG, l'organisation du partage informationnel des membres du Conseil qui pourrait se déplacer en direction de l'entreprise, afin de construire son propre mode d'échange (reporting inclus). En effet, la présence d'Exécutifs au Conseil pourrait « verrouiller » l'information et le mode d'échange, comme on pourra parfois le constater pour la catégorie suivante.

IV.2.5. L'ADMINISTRATEURS SALARIE, REVELATEUR DU CONSEIL COGNITIF

Après avoir caractérisé les acteurs concernés par la mécanique de l'investissement, nous tenions à élargir la vision de l'apport du capital social et cognitif au Conseil, qui ne se circonscrit pas à la seule sphère des apporteurs de capitaux. En effet, le mécanisme d'ouverture du Conseil est aussi relatif à l'introduction dans le Board des Administrateurs salariés qui sont les membres concernés au premier chef par l'élaboration et la transmission du savoir (capital humain, macro-compétences, etc.).

La catégorie des Administrateurs salariés est celle qui interroge le plus, avec celle des Administrateurs familiaux, les enjeux relatifs à la gouvernance cognitive. Pour ces deux catégories, la multiplicité des rôles qui leur échoient complexifie davantage l'endossement de leur mandat. En particulier, la venue au Conseil d'Administrateur salarié n'est pas le fait de leur titre de propriété (à l'exception des Administrateurs salariés actionnaires, qui ont en plus un « rôle actionnarial ») mais presque, puisque certains Conseils ont volontairement ouvert leur Board[128], résultat d'une volonté politique à travers le canal législatif[129].

Comme on l'a déjà constaté dans la revue de littérature et approfondi ensuite dans nos développements empiriques, le dogme qui a investi massivement le champ théorique en GE repose sur le contrôle actionnarial de l'entreprise. A quelques exceptions près (Charreaux, déjà cité), le paradigme baptismal n'est, à notre connaissance, pas questionné dans la littérature. C'est « comme s'il allait de soi ». Ainsi, même s'il n'en est pas le propriétaire au sens strict du terme (cf. Hollandts, 2013), l'actionnaire exerce un contrôle qui lui permet de « tirer la couverture » en ce qui concerne la répartition de la richesse. C'est comme si l'entreprise était considérée comme un bien à faire fructifier sans prendre toujours en considération les actifs humains qui y travaillent. La réalité financière s'encastre dans le projet d'entreprise et non l'inverse comme les entreprises peuvent parfois en prendre le chemin quand les Fonds deviennent majoritaires au capital. Selon AI17[130], dans son rôle d'administrateur familial, l'actionnaire peut, in fine, ne plus être le « bon » pour porter le projet de l'entreprise. C'est pourquoi il peut sembler logique, dans une culture démocratique, d'équilibrer ce pouvoir avec des personnes issues du territoire de l'entreprise. Ce faisant, l'idéologie de substitution à l'idéologie capitaliste-familiale, ou capitaliste pure (si elle existe),

[128] Ex. d'ETI : Fleury-Michon, Tivoly. Des Grandes entreprises ont aussi ouvert leur Board sans y être contraintes : comme Cap Gemini ou Michelin selon le Bilan de la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 au 3 avril 2015.

[129] Loi de démocratisation du secteur public de juillet 1983, loi de sécurisation de l'emploi (ANI) de juin 2013, loi Rebsamen d'août 2015.

[130] La réponse de AI17 (3 mai 2017, 20h30, à Paris) à la remarque du chercheur relative aux efforts vains de sa famille dans la transmission de la surveillance de l'entreprise familiale (mettant ainsi fin à son implication dans sa destinée depuis 1848), est que la présence de la famille ne correspondait plus avec le besoin actionnarial de l'entreprise : « l'actionnaire familial [de sa famille] ne correspond plus à l'entreprise ».

s'appuierait sur un capitalisme-démocratique (comme l'évoquent Gomez et Korine, 2009). Dans cet esprit, les Administrateurs salariés sont susceptibles d'aborder la gouvernance d'entreprise et, par conséquent, de construire leur légitimité pour entrer au Conseil. Cependant, cette introduction dans le Conseil n'est pas sans poser des contradictions de représentation pour ses membres.

Il nous parait important de garder à l'esprit le point de vue de Gomez et Hollandts (2015)[131] sur la répartition des pouvoirs des salariés de l'entreprise en France, notamment en comparaison avec la pratique allemande de co-gestion qui marie le représentant du personnel avec l'Administrateur salarié qui siège aussi au Conseil, ce qui n'est pas possible en France (sauf pour les entreprises franco-allemandes). Pour caractériser l'utilisation du principe souverain, nous précisons le cadre juridique qui s'impose aux parties, à travers les conditions légales de nomination de l'AS, celles-ci ayant leurs incidences sur la légitimité des acteurs.

Les conditions de nomination des AS répondent à des modalités réglementaires différenciées. Ainsi, selon la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013, dite loi ANI, complétée par la loi du 17 août 2015, dite loi Rebsamen, les modalités de désignation des représentants des salariés au Conseil d'administration, ou CA, sont :

1) l'élection directe par les salariés de la société (et de ses filiales situées sur le territoire français),
2) la désignation par le Comité de Groupe, le Comité Central d'Entreprise (ou CCE) ou le Comité d'Entreprise (ou CE) de la société,
3) la désignation par l'Organisation syndicale (ou OS) ou les deux OS arrivées en tête des élections professionnelles (selon qu'il y a un ou deux membres à désigner),
4) lorsque deux membres au moins sont à désigner, la désignation par le CE Européen du deuxième membre.

On peut constater que les légitimités démocratiques de l'AS sont différenciées, selon que l'élection s'opère par le suffrage universel direct ou désigné par l'OS. Par suite, on peut s'attendre à ce que ce choix ait une influence sur la gouvernance.

Afin de nous faire une première idée de l'environnement propre aux AS, nous avons rencontré Ch1, chercheuse à l'ETUI (European Trade Union Institute), contributrice dans un ouvrage sur les AS (Conchon et Auberger, 2009). Celui-ci nous apprend qu'à l'époque, la catégorie des AS est plutôt vieillissante (ce qui a changé depuis comme

[131] L'article met en avant les conséquences du bicamérisme engendré par la séparation du CE (Comité d'Entreprise) et du Conseil qui, pour notre recherche, alimente la confrontation entre les parties en présence dans l'entreprise. En revanche, la contribution présente, dans l'exposé des faits, l'inconvénient de laisser de côté la source principale du possible échec à l'efficacité de la présence d'AS au Conseil : les jeux d'acteurs. En effet, les dispositions contextuelles, comme nous le montrerons par la suite, sont déterminantes et ne peuvent en aucun cas se satisfaire d'une démarche qui ne passe pas par la mise en perspective « des intérêts locaux ».

nous le montrons avec notre étude des 38 AS) et que prendre un mandat peut finaliser un parcours syndical (avant départ à la retraite). L'AS est plutôt esseulé par rapport à son OS d'origine dont les membres n'identifieraient pas l'enjeu du mandat, plus pris par l'AS pour « dépanner » son OS. Cela signifie que les enjeux autour de la présence de l'AS au Conseil ne semblent pas très clairs pour l'OS. Selon l'entretien, il apparaît que la posture de l'AS « ex-syndiqué » n'a pas vocation à être militante au Conseil. En conséquence, des AS représentants d'OS protestataires au Conseil peuvent être marginalisés au sein de leur propre OS[132] et bénéficient de peu de soutien de leur base même s'ils adoptent des postures militantes (qui seront décrédibilisantes vis-à-vis des membres du Conseil). Cela tient peut être à l'incompréhension de l'enjeu de la présence au Conseil pour les salariés, qui de fait n'est pas un enjeu militant. Sur un autre niveau, notamment lors des votes au Conseil (puisque le consensus n'a a priori pas lieu d'être), une impossibilité de positionnement de l'AS peut provenir du fait qu'il ne peut agir en son nom propre et qu'il invoquera la nécessité de revenir vers son OS (dans la croyance de la juste doctrine démocratique de son OS alors que la personne est juridiquement responsable au Conseil[133]).

En revanche, sous l'angle de la gouvernance cognitive, Ch1, en évoquant le concept de « registre d'action collective », caractérise le mode d'action de l'AS par la tactique du « grignotage d'influence » en soulignant une temporalité spécifique (plus longue au Conseil qu'en entreprise). Le mode d'action de l'AS progresserait par « argumentation stratégique », c'est-à-dire par « une expertise basée sur un argument, ce qui se traduit par une montée en compétences de l'Administrateur ». Ch1 décrit ainsi une stratégie propre aux groupes minoritaires (dont les AS). En effet, tenir un discours syndical militant est contreproductif pour obtenir l'écoute des autres Administrateurs : ainsi une acculturation se produirait à travers une évolution identitaire. A défaut, le Conseil contournerait la présence des AS en organisant un pré-Conseil. C'est pourquoi l'AS, en adaptant son langage, sortirait d'une stratégie de négociation-lutte pour adopter un comportement basé sur la coopération. Selon Ch1, les AS cadres s'adapteraient plus rapidement du fait de leur connaissance des codes managériaux. Si l'AS s'aperçoit que l'argumentation logique ne fonctionne pas, il serait susceptible de changer de tactique (exemple : faire du lobbying). Nous retrouverons une partie de ces développements lors de notre étude qualitative.

[132] Et des IRP (Instances Représentatives du Personnel) rattachées au Comité d'entreprise, l'espace de lutte privilégié des OS : ne plus y être devenant pénalisant en termes de visibilité syndicale.

[133] A plus d'un titre : lors de notre dernière campagne téléphonique (2017), un AS mentionne l'exemple d'une OS où l'AS doit signer, avant son entrée en mandat, une feuille de démission non datée (qu'il a vue) et renseigne plus particulièrement sur l'exemple d'un AS qui s'est vu rester aux portes du Conseil en apprenant un matin de la bouche du SC qu'il était « viré ». L'insécurisation du mandat d'AS dans ce cas provient de l'OS elle-même.

L'entretien fait un focus sur un conflit de rôle possible propre à la catégorie des AS (nous en circonscrirons bien d'autres par la suite), à savoir l'arbitrage entre l'intérêt propre de l'entreprise et l'intérêt des salariés, l'un pouvant être compris comme se faisant au détriment de l'autre. Dans l'étude de cette catégorie, nous garderons à l'esprit la représentation de certains Dirigeants (PCS1, PDT5, FIPu15) relative à la vision courtermiste prêtée à l'AS. On peut se dire que cette représentation a fait florès : l'AS sera affublé de la qualité d'« Administrateur Exécutif », au même titre qu'un DG, DAF, ou tout autre membre de la Direction présent au Conseil. Une nuance doit être introduite : l'AS se différencie de l'Administrateur Exécutif au sens où son rôle au Conseil ne consiste pas à défendre les résultats ou les intérêts de la DG (à l'opposé des DAF ou SC interrogés), mais au contraire, à la challenger positivement. Pour continuer dans l'effort de nuance, « challenger » la Direction peut être interprété dans la culture syndicale française comme devant l'« interpeller », ce qui, dans une posture systématique, sera contreproductif pour être écouté au sein du Conseil (notamment si cela se produit en début de mandat pour reprendre Tajfel et Turner, 1986). Certes, l'AS doit parfois arbitrer, en faisant appel à son sens éthique, entre l'intérêt des salariés d'un site et l'intérêt de l'entreprise. C'est précisément ce positionnement qui peut être attendu de l'Administrateur, qu'il soit salarié ou non. C'est pourquoi, à cet égard, le titre de « Représentant des salariés » régulièrement rencontrés dans les Documents de référence est impropre.

Selon Ch1, le Conseil n'entre pas dans la logique familière syndicale : la logique LT est différente de celle plus du court terme. Les sujets abordés en Conseil peuvent être, pour une population syndiquée, inhabituels. Dans ce cas, selon elle, l'AS aurait un rôle pédagogique et informatif vers son organisation syndicale (OS).

Pour orienter notre recherche sous l'angle cognitiviste, nous avons questionné Ch1 sur le positionnement des syndicats en France vis-à-vis de l'AS afin d'orienter notre choix de terrain. Au moment de l'entretien (début 2013), les deux syndicats pilotes pro-actifs sont la CFDT[134] et la CFE-CGC. Vient ensuite la CGT puis les contres comme FO ou SUD, et les ni pour ni contre comme la CFTC. Le terrain nous enseignera de distinguer le degré de pro-activité suivant qu'on se trouve au niveau Confédéral, par Branche, par Fédération, par entreprise (le « local »). Deux positions sont possibles pour les AS : il est l'instrument de son Organisation syndicale (OS) qui bénéficie alors plus ou moins de son appui suivant les cas de figure (cet appui étant plus politique que stratégique, d'autant plus que l'OS aura une culture centralisatrice[135]), ou l'AS est seul arbitre (CFDT

[134] CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail ; CFE-CGC : Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres ; CFTC : Confédération Française des Travailleurs Chrétiens ; CGT : Confédération Générale du Travail ; FO : Force Ouvrière ; Sud : Union Syndicale Solidaires

[135] Bakounine n'étant pas Marx.

et CFE-CGC) en étant intégré ou déconnecté. Ce dernier cas de figure sera, au regard des différents apports cognitivistes (comme par exemple la connaissance de soi, de ses valeurs, la valorisation du libre-arbitre, l'individualisme collectif, le relativisme des croyances) de notre partie théorique, privilégié. En effet, suivant les cultures syndicales, il peut s'avérer que l'angle cognitiviste, qui correspond pourtant à une volonté d'émancipation propre à l'éducation populaire, puisse ne pas correspondre idéologiquement à une orientation politique privilégiant plus « la posture » militante.
C'est pourquoi nous avons opté pour une collecte en direction des deux syndicats « pro-actifs » sus-mentionnés à travers, en Annexe 5, cinq entretiens en vis-à-vis et 38 d'entretiens téléphoniques, dans une démarche alliant qualitatif semi-directif et qualitatif directif. De ces derniers, nous avons pu également obtenir 34 profils de personnalités correspondants.
Pour caractériser davantage nos 5 AS (ou anciens AS), AS26 jusqu'à AS30, qui représentent 2 OS différentes, quatre sont des hommes plutôt en fin de carrière professionnelle (mandats successifs), la représentante féminine étant plus jeune dans la fonction (premier mandat). Une coïncidence a produit qu'un des AS, AS28, fait partie de la même entreprise qu'un des SC rencontré, SC23. Si pour des considérations d'ordre déontologique, lors du questionnement, nous n'avons pas cherché à établir de lien entre ces deux personnes, nous effectuerons ponctuellement lors de l'analyse un rapprochement sur leur perception de la gouvernance. Cependant, pour identifier leur entreprise, répartie respectivement en E23 et E28 pour suivre notre repérage, nous conserverons une seule dénomination : E23. Tous ont un parcours syndical en OS, auparavant avec un mandat de Représentant du Personnel au Comité d'entreprise (CE) avant de le quitter (conformément à la loi) pour prendre leur mandat d'AS, ce qui les coupe des Instances Représentatives du Personnel (IRP).
Au regard de la première collecte directe en vis-à-vis auprès des cinq AS, il nous est paru nécessaire de prolonger notre étude vers une population élargie d'AS afin de pouvoir analyser des contextes d'expression du mandat vers d'autres types d'entreprises (pas qu'issues du CAC40, ce qui nous a permis d'atteindre des entreprises indépendantes du SBF120 et des Caisses Régionales de banques), voire si possible vers des ETI (trois touchées). En effet, il s'avère que la population d'AS la plus visible pour le moment est dans les grandes entreprises et, par conséquent, en lien avec les syndicats. On peut raisonnablement penser qu'en fonction de la loi élargissant l'accès de la catégorie aux ETI-PME, il puisse exister aussi des AS « indépendants ». Cependant, cette population est difficile à localiser. C'est pourquoi, l'élargissement du panel a pour conséquence de rendre un peu plus visible des AS en ETI et d'approfondir la connaissance des profils de personnalités de tous les AS rencontrés.

IV.2.5.1. Analyse polaire globalisée des 5 AS

1) La représentation du Conseil par le membre et le projet du Conseil

A la différence des autres catégories, celle-ci évoque le capital social/capital humain au sein du Conseil. Les valeurs qui se dégagent des membres rencontrés issus de deux Organisations syndicales concernent pour l'une le partage au service « du collectif » (vision capital humain), et pour l'autre une coopération avec le management de l'entreprise au service de la catégorie qu'elle défend (vision managériale). Pour la première, le Conseil est un organe de gouvernance intégré dans l'ensemble des structures organiques de l'entreprise et des métiers/marchés (même en dehors de l'entreprise), pour la deuxième, l'expression syndicale est un « garde fou » de décisions prises par la Direction de l'entreprise contraires à l'intérêt des adhérents. La première aura une approche systémique (RSE dans notre collecte) de l'entreprise vis-à-vis de l'Exécutif en ce qui concerne les missions du Conseil (mais aussi au besoin vers les actionnaires, les parties prenantes et l'action syndicale), tandis que l'autre privilégiera les missions classiques du Conseil, avec un Conseil en support. Les formations multiples conduites par le chercheur (participants de tous bords syndicaux) montrent que les AS des deux syndicats gardent en général (malgré parfois une domination catégorielle) une vision pluraliste de leur mandat.

Le panel[136] est issu de Grandes entreprises qui ont été soumises aux lois de 1983 parce qu'elles sont passées à un moment donné dans le giron de l'Etat, et ont, pour certaines, changé de statuts (privatisation, changement de statut d'EPIC[137] en Société anonyme)[138]. Selon les structures de gouvernance, nous rencontrerons des cultures syndicales différenciées, des contextes favorisant des postures syndicales « de lutte » (mais qui ne favorisent pas pour autant l'angle cognitif au Conseil), voire de discrimination des AS au Conseil. Notons que la RSE, souvent invoquée par cette catégorie, est utilisée tactiquement pour défendre l'actif humain au sein du Conseil (et de la GE).

AS26 travaille dans une entreprise qui a longtemps été gouvernée par l'Etat et qui en est resté l'actionnaire (historique) de référence. Le Conseil a été construit en conséquence de façon à ce que l'Etat (via l'APE) puisse y siéger et contrôler. En conséquence, en préservant sa marge de manœuvre vis-à-vis de l'Etat, un des PDG a poussé le rôle des AS de façon à ce qu'il puisse se déployer.

[136] Les AS étant présents plutôt dans les grandes entreprises lors de notre collecte qualitative semi-directive.
[137] EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial.
[138] On constatera le rôle relatif de l'Etat en termes de volontarisme social, malgré le fait qu'il est actionnaire de référence ou majoritaire, au delà d'une politique centrée sur le « pas de vague » et de dividendes. Une logique capitalistique d'investisseur/financière (publique autant que privée) diffère du « capitalisme humain » syndical.

Selon AS26, un Conseil doit être assimilé à une *dreamteam* de façon à aider le management à prendre des décisions en toute connaissance de cause. Son positionnement en tant qu'AS au Conseil, alors qu'il est spécifiquement cadre, est donc managérial (ce qui semble être la position de son syndicat). Ainsi, selon lui, il faut que l'AS soit salarié de l'entreprise, qu'il y travaille, qu'il dise ce que pensent les salariés dans leur intime conviction. Dans un souci de représentativité, il existe un Président (AS) du « Conseil de Surveillance des salariés » de l'entreprise.
Quatre AS issus des quatre principaux syndicats siègent au Conseil de E26 : 3 AS + 1 AS Actionnaire (ASA). Des phénomènes d'alliance se concluent entre syndicats pour se mettre d'accord, voire se ménager des sièges. Toutefois, afin de parler d'une seule voix, il existe entre les AS un esprit de complémentarité, avec une discipline axée sur l'efficacité collective.

L'entreprise de AS27 est une bureaucratie organisationnelle[139] avec l'Etat actionnaire majoritaire. On peut comprendre de l'entretien que le PDG s'organise en partie ailleurs qu'au Conseil : au niveau des tutelles de l'Etat (dans les ministères concernés), un membre de l'APE et un du Ministère des Finances restant présents au Conseil. La structure de gouvernance semble s'être architecturée suivant les directives européennes d'ouverture du marché à la concurrence, avec les dispositifs de contrôle qui s'y rattachent, notamment financiers (une privatisation des marchés étant rendue possible, même à long terme). Les Secrétaires de Conseil est « très pros » : ils font les comptes rendus, transmettent les documents. En comparant avec les SC précédents, force est de constater la pléthore de moyens mis à sa disposition (4 temps plein), à rapprocher des bureaux flambant neuf mis à disposition de chaque AS et du silence de l'étage. Cette impression sera corroborée par la faiblesse apparente des contenus de la communication de l'AS vers les salariés : rien de stratégique, plutôt des faits divers de la vie de l'entreprise, et aussi, surtout, de l'absence de dispositif de valorisation des compétences. Dans cette logique, les AS ne participent à aucun des Comités spécialisés clés : ni stratégique, ni d'Audit. C'est l'Administratrice de l'Etat qui organise les pré-réunions de Conseil (réunion des responsables des Comités, dont lui). Un membre de l'APE et du Contrôle financier (Bercy) sont présents dans chaque Comité. Ces indicateurs semblent dépeindre un Conseil où les AS sont certes présents mais sans grande marge de manœuvre, tandis que les services de l'Etat sont omniprésents. On peut même s'interroger sur le manque de moyens humains accordés aux AS. L'accueil de AS27 lors de son arrivée a été relativement médiocre, ce qui produit sa difficulté d'exercer son mandat, tant du fait de pouvoir s'adapter au milieu : le Conseil étant « un

[139] Ce qui implique un dialogue social directement vers le gouvernenement lors des conflits sociaux/négociations, l'Exécutif ayant un rôle de courroie de transmission.

peu stressant car plus feutré, rien à voir avec un Comité d'entreprise » ; « petit à petit j'apprends. Au début ce n'était pas ça ». Les Conseils sont pléthoriques (jusqu'à 30 personnes), ce qui signifie une difficulté à fluidifier les échanges et à prendre la parole. Les AS sont cognitivement *muselés* et l'apport du capital social limité. Au final, cela peut convenir aux AS d'OS opposées de participer aux débats : tout le monde s'y retrouve sauf les AS qui veulent participer. Ce morcellement des OS au Conseil se fait sans bruit, presque à l'insu des AS qui ne connaissent pas d'environnement comparable.

Le manque de formation de l'AS produit une méconnaissance des dossiers, « en surface » et le met en insécurité pour décider (impact juridique à la clé). AS27 exprime la crainte de dire une « grosse connerie » pendant les Conseil. Il a une appréhension des problèmes techniques, des aspects financiers d'une offre. Il ne maîtrise pas du tout l'économique et le financier. Il exprime des difficultés à gérer le volume d'informations qui arrive - le vendredi 60/70 pages - très rapidement (réunion de Comité le mardi pour un Conseil organisé le jeudi). L'ordre du jour, qui est donné une semaine au préalable, reste difficilement anticipable et modifiable (alors qu'il pouvait techniquement être défini lors de la réunion précédente). AS27 est « tout seul » : « tu ne peux pas demander d'aide, c'est trop tard et confidentiel ». AS27 précise qu'une plainte contre x a été déposée comme suite à une fuite. Il se retrouve parfois avec un autre AS d'un syndicat proche du sien, sans qu'il existe une réelle dynamique entre ces deux syndicats, chacun semble réduit à son rôle au Conseil (isolé de son syndicat). Globalement, cet inconfort, auquel font face tous les Administrateurs (salariés ou non), pose la question de la capacité des AS du syndicat à tenir leur réel mandat d'AS. Ajouté à cela que le PC n'aide certainement pas les AS à monter en puissance sachant que certaines OS n'y ont pas intérêt. En revanche, AS27 confie que « le Président est attentif à ce qu'on dit : le ressenti du terrain, sans filtre, brut de brut » : consciemment ou non, c'est semble-t-il le périmètre restreint au sein duquel la valeur ajoutée de l'AS est cantonnée.

Pour AS28, la gouvernance de E23 (qui pour AS28 est aussi E28 comme mentionné en amont) a évolué au fil du temps du fait du développement de l'entreprise d'EPIC en SA en passant d'un monopole d'Etat à l'ouverture du marché, dont des acquisitions à l'international (l'Etat conservant 27% du capital). L'entreprise a, par conséquent, fait évoluer sa culture anciennement « mission de service public » de façon à répondre aux offres de service sur un marché devenu très concurrentiel. Les syndicats ne semblent pas y être discriminés. Le Conseil comprend 15 membres et 3 Comités : Audit, Gouvernance et RSE et Stratégie. Le PDG, très apprécié en interne (selon le SC et l'AS interrogés), peut avoir intérêt à pousser la participation des 3 + 1 AS et AS-Actionnaires au Conseil de façon à faire contrepoids aux trois Administrateurs défendant les intérêts

de Etat (APE + BPI France) et indépendants le représentant. Cependant, malgré tout, l'Etat a été capable de se verser cette année 2 Md€ de dividendes. AS28, qui considère l'Etat comme un prédateur au regard de sa fonction d'AS, fait partie du Comité spécialisé « Gouvernance/Rémunération/RSE ». Aux yeux de AS28, qui a une vision globale de l'action collective, « le Collectif [syndical] devient une partie-prenante ». C'est pourquoi, en ce sens, « arriver à construire des interactions est un enjeu pour le Délégué Syndical (ou DSC[140]) qui est le patron du syndicat dans l'entreprise ». « L'élu du CA travaille avec le Collectif de l'entreprise […] : il a fallu articuler les différentes IRP (Comité de Groupe, Comité Européen, Comité d'Entreprise Européen). Cela nécessite une coordination avec l'élu du Conseil » pour, in fine, obtenir « une cohérence syndicale à travers une stratégie commune ». Cela concerne en premier le DSC. AS28 a créé « un Groupe Economie et Stratégie ». Ce groupe est composé d'acteurs syndicaux élus à la Commission Economie du Comité Central Européeen, Comité de Groupe Européen et Niveau Monde. « L'approche est globale : on a mis en place un système interne au syndicat »[141]. AS28 s'appuie sur les développements de « la RSE, qui […] est un objet compliqué pour le syndicat ». C'est une synthèse au niveau syndical, un lien comme concept, sans se limiter à l'aspect de revendication et de dénonciation. Abordée au Conseil, il la conçoit comme devant faire le lien avec la rémunération des Dirigeants et les risques. Avec cette approche réseau (du local à l'international), il envisage la gestion sociale de l'entreprise (ex. les Plans de Sauvegarde de l'Emploi ou PSE). Au Conseil de E23, le questionnement sur la rémunération et les critères sociétaux ont été abordés à partir de 2004 et pris en compte cinq ans plus tard.

Concernant AS29, le fait que son DG (ancien CFO) devienne en suivant PDG puis soit appelé à redevenir DG est un indicateur de *brouillage* des rôles de la gouvernance (par formalisme, tous les rôles seraient équivalents avec, de plus, une dualité vidée de son sens). Du fait du conflit de posture (un PC est à distance, le DG exécute), cela peut faire penser que nous sommes en présence d'une entreprise managériale. Le Conseil, typique d'une grande entreprise entreprise managériale, est constitué des 14 personnes dont 10 « Indépendants » avec 4 ténors du CAC40, 2 AS (élues, reliquat de la loi de 1983, AS29 avec 1/3 des votes, l'autre AS représentant les salariés cadres et techniciens), le reste provenant de l'Exécutif. Que le Secrétaire de Conseil soit également chargé de la RSE est évidemment un handicap pour l'AS s'il doit défendre des positions contraires en Conseil. Le fait qu'il y ait 58 personnes au Codir présente l'avantage d'impliquer un large management de façon à obtenir l'adhésion du

[140] DSC : Délégué Syndical Central

[141] Pour aller plus loin, AS28 oriente le questionnement vers deux autres personnes du syndicat : le Responsable Fédération et le Responsable de Branche, ainsi que la personne du syndicat animant le groupe ad 'hoc sur la RSE.

personnel encadrant. En revanche, cela peut occasionner des phénomènes de cour/baronnies favorisant les jeux politiques. C'est pourquoi le PDG semble favoriser « au mérite » son management (cf. politique de rémunération). L'achat des 42 K€ d'actions pour être Administrateur est questionnant en termes d'indépendance d'esprit pour exercer son mandant de façon plurale[142]. L'article 1 du Règlement Intérieur de E29 mettant en avant l'importance de l'actionnaire on peut s'attendre à une écoute « particulière » en direction des AS. C'est pourquoi on s'est autorisé à lui dire au Conseil que des investisseurs extérieurs auraient dit qu'il y avait « trop de salariés par rapport aux droits de vote ». L'actionnariat salarié (13%) est de fait l'actionnaire de référence, avec un flottant de 78%. AS29 déclare que « le Conseil n'est pas le reflet de l'actionnariat salarié ». A propos des nominations au Conseil, les Administrateurs sont élus en AG après présentation par le PDG. Du fait que l'entreprise est managériale - « les rémunérations des dirigeants augmentent, les dividendes aux actionnaires augmentent mais pas d'augmentation collective », ce qui procure un sentiment de manque de reconnaissance selon AS29. Les augmentations vont aux « plus méritants », ce qui est générateur de tensions du fait que les employés ont fait des efforts pour maintenir l'activité au rythme des crises successives. Cela montre qu'en direction des Dirigeants, le Conseil ne met pas en œuvre de politique de rémunération « équitables » inspirés de la RSE. « Le Conseil est à sa botte [de la Direction], c'est une secte, ils sont émerveillés : [le PDG est] le meilleur d'entre nous ». Selon AS29, « la stratégie se décide dans un miniConseil (PDG, VP) puis ensuite au Conseil. Le Conseil sert à valider les orientations de la DG, il ne tient pas le rôle de Conseil ».

2) La dynamique du Conseil : des attentes individuelles aux contributions collectives

L'entretien avec AS26 donne l'impression qu'il envisage son rôle comme un « trait d'union » entre la base et la Direction, voire même entre les autres OS et la Direction. Ses attentes semblent davantage concerner la satisfaction « d'en être », reconnu par le top-management de l'entreprise et être un peu au-dessus des autres OS. C'est un peu en partie grâce à cette sorte de vanité de « faire partie de la dream team » que la cause des AS semble s'être développée dans l'entreprise, aidée politiquement par le

[142] Une problématique, non traitée dans notre recueil de questions, concerne la différenciation qu'il existe dans l'esprit des AS issus de syndicat en direction des ASActionnaires (selon les provocations entendues dans le Conseil d'AS29 et AS30 qui statutairement sont « obligés » d'être actionnaires) : l'ASA semble revêtir une dimension actionnariale qui a priori écrase la dimension syndicale mais qui ferait sens dans l'environnement de E29 (difficulté de mobilisation des salariés). Le traitement des ASA est le même chez E23/E28. L'ASA n'en reste pas moins AS. Une étude de cette sous-catégorie des AS reste à faire parce qu'elle semble marginalisée par les AS de E29 (qui évitent d'en parler, peut-être dogmatiquement du fait des discussions internes du syndicat sur la logique actionnariale), ce qui n'est pas le cas des AS de E26 où les ASA sont intégrés au collectif (peut être du fait de l'influence du syndicat de AS26).

PDG de l'époque qui – sécurisé par une représentation syndicale collaborative - a eu une vision du rôle des AS et l'a mise en œuvre. Le seul bémol cognitif que nous entendons dans ce discours concerne le faible côté challengeant de l'AS vis-à-vis de l'Exécutif.

Selon AS26, la présence de l'AS « peut apporter des qualités à la gouvernance et au climat social d'une entreprise » sous la forme d'une régulation entre les parties (syndicats et Direction) et l'apaisement du climat social. Il évoque la crainte des patrons qui ne veulent pas en plus (du Comité Central d'Entreprise ou CCE) de la contestation supplémentaire au sein du Conseil alors qu'il est possible a contrario, selon AS26, d'obtenir plus de fluidité dans le dialogue social du fait du changement de posture obligatoire de l'AS : « l'AS, qu'il soit syndicaliste ou non, devra parler stratégie pour les décisions à venir. Ce qui implique une médiation entre l'AS et son syndicat et « une relation sociale apaisée en CCE », cette relation de relai se structurant par du respect. Du fait que le rôle d'AS ait été favorisé par le PDG de l'époque, AS26 voit dans le Président (et non la DG) un rôle de conseil à destination de l'AS : éducatif par rapport à leur « maturité ». Ainsi, le PDG a favorisé une réunion préparatoire à tout Conseil entre les AS (entre-eux), une autre avec les 4 AS du Groupe et lui, l'ODJ étant à la main des AS. On peut dire que la posture constructive du syndicat de AS26 a, en partie, aidé le PDG à favoriser la prise de participation à la vie du Conseil par les AS (un exemple de structuration du dialogue social jusqu'au Conseil, montée en compétences des AS) et donc la représentation syndicale (dans une vision respectant « la hiérarchie des normes », c'est-à-dire qui privilégient les corps intermédiaires) : il obtient ainsi un Conseil plus dynamique sous l'angle cognitif.

Les attentes de AS27 se situaient vis-à-vis de son parcours syndical au sein de son entreprise pour faire « autre chose » avec son mandat d'AS (en se défaisant de ses mandats syndicaux militants). Il a cependant peu de lien avec son syndicat sauf avec ses correspondants dans l'entreprise. En revanche, ses attentes vis-à-vis du Conseil, sont relatives à la (sa) formation d'AS (financier, juridique, lecture rapide, stimulation de la mémoire) : « il y a des réunions où je ne comprenais rien du tout (aspects financiers, ROI) ». La seule formation suivie individuellement par AS27 avant sa prise de mandat (payée par le Comité d'entreprise et non le Conseil) était la prise de parole sachant qu'il n'osait pas la prendre. Concernant son avis sur la dynamique du Conseil de E27, tout semble tourner normalement, voire bureaucratiquement. Il apparaît que le Conseil n'est en réalité pas fonctionnel : chacun à sa place, certains présents pour l'affichage (les Personnalités Qualifiées), des absences (Elus) car surbookés, les représentants de l'Etat étant très présents. Le ton de AS27, qui montre qu'il excuse les absents, nous fait penser que la mission du Conseil n'est pas centrale selon lui. Ainsi, pour résumer, « certains sont là nommés et ont autre chose à faire ». Au niveau des

processus du Conseil, AS27 ne semble pas surpris qu'il n'y ait pas eu d'évaluation du Conseil depuis sa nomination (1,5 an), celle-ci ayant eu lieu avant son arrivée. Cela permet à nouveau de conclure que la formation de l'AS au sein de E27 revêt un fort potentiel d'amélioration. Les AS semblent plutôt y assumer un rôle syndical/faire partie du dispositif syndical naturel d'une entreprise publique, sans avoir à interférer dans une quelconque stratégie (puisque c'est surtout l'Etat régalien qui décide de l'investissement).

En termes de relation inter-syndicale, AS27 déclare que « les relations entre AS sont cordiales », « chacun travaille de son côté sauf sur certains sujets » : la dynamique semble par conséquent assez faible, les sujets communs étant loin d'être stratégiques (exemple : la restauration ferroviaire, l'utilisation du Crédit Impôts Recherche). Côté pantouflage, on peut penser que le PDG, d'après les dires de AS27, se consacre vraiment à son entreprise (il travaillerait plus pour l'entreprise que pour l'Etat, le PDG étant présent dans E27 depuis 1988 et, issu des Grands Corps, bien intégré dans l'appareil d'Etat pour se maintenir en place). A l'issue de l'entretien, on reste avec l'impression que le Conseil ne fait que participer à la vie procédurale de E27, tant du point de vue des obligations de l'EPIC (avoir et faire fonctionner un Conseil) que des syndicats. On se rappellera des travaux de Laville (2005) sur la sociologie des services appliquée aux organisations publiques : les lieux de décisions pour cette bureaucratie organisationnelle sont au niveau du gouvernement. L'organisation est *corsetée* par un statut post-1945 qui laisse place à un rapport de force entre les syndicats et le gouvernement. Ce n'est pas au Conseil que les choses se décident, comme on peut le constater avec sa composition (cf. représentants de l'Etat) mais aux Ministères de tutelle. L'organe de gouvernance n'est qu'un lieu de rencontre supplémentaire, chambre d'enregistrement (comme le Fonds avec E22) des orientations de la Présidence de E27 préalablement entérinée dans les ministères.

Lors de son arrivée au Conseil (2009), AS28 a pu utiliser la RSE dans le sens de la rémunération et des enjeux sociaux de l'entreprise avec l'aide du PDG : 30% de la rémunération des dirigeants sont axés RSE (critères sociaux, pas que du financier). La collaboration du DRH Groupe a été facilitée par la Présidente du Comité Rémunération et RSE, administratrice ancienne DRH. En tant que membre du Comité Gouvernance/Rémunération/RSE, il intervient sur le processus de sélection des membres, transparent, de la définition d'un profil jusqu'au recrutement. Le PDG semble avoir une position de supervision qui laisse fonctionner la gouvernance de son Conseil. La dynamique du Conseil correspond aux enjeux stratégiques de l'entreprise. « Les principes de composition du Conseil font partie intégrante des règles de gouvernance dans les évaluations ». « On n'aura plus un Conseil comme il y a 5 ans : beaucoup plus professionnel ». Les identités sont valorisées : « l'AS est un

Administrateur comme les autres avec les légitimités de chacun. C'est un combat ». Il évoque la posture de syndicaliste revendicatif qui pose des questions (revendicatives) à un membre du Conseil qui se pose des questions à long terme. Les jeux d'acteurs qui s'expriment en Conseil impliquent parfois que l'AS soit en support du management. AS28 perçoit l'AS non pas comme un collaborateur du management mais un appui. Pour lui, les logiques d'acteurs au Conseil sont différenciées : un Indépendant, représentant des actionnaires minoritaires, avec son métier et son histoire peut orienter les prises de décisions vers plus de rendement, plus de licenciement, alors que l'AS aidera le management pour la conservation de la structure existante.

Apparemment, la stratégie managériale du PDG de AS29 – qui cultive une image charismatique - favorise son management direct, produisant un processus d'évaluation du Conseil vidé de son sens. Le Cabinet évaluateur, qui est aussi chasseur de têtes, est en position de conflit d'intérêt sans que cela ne gêne personne. Quant elle est administrée en interne par le Président du Comité des nominations et du gouvernement d'entreprise (« Indépendant » membre de l'Afep-Medef, qui ne salue pas AS29), il n'y a aucune différence entre leur évaluation. « Peut-on s'exprimer librement ? Le PDG tient-il son rôle ? Il n'y a rien sur le contenu, ce n'est pas une évaluation professionnelle ». Selon AS29, quatre catégories de membres émergent au CA : la Direction de l'entreprise (DG + VP), les (« vrais ») Administrateurs Indépendants, les AS et les Patrons d'industrie. A la question « qui intervient pendant le Conseil ? », AS29 répond que cela a plus ou moins d'importance : « il y a ceux qui ne disent rien », « lisent-ils les documents ? ». Il y a « un ventre mou, ce qui arrange le PDG ». Les décisions se prennent dans les Comités. Elle a demandé en 2012 à faire partie du Comité de Rémunération et Audit/Contrôle interne, demande que le patron a refusée (à l'inverse des préconisations RSE, appliquées par exemple chez E23/E28). AS30, le prédécesseur de E29, avait essuyé le même refus, quelque soit le Comité, l'octroi du PC semblant se limiter au « minimum syndical ». En recueillant le dessin de table du Conseil, qui est un précieux révélateur des enjeux politiques (cf. la proxémique selon Hall, 1966), on constatera que les AS sont relégués en bout de table, segmentés de plus par le VP (référent et futur PC) n°2 du Conseil. Les AS étant mal considérées au Conseil, AS29 est pessimiste sur le fait de faire bouger les choses : elle est « écoutée mais c'est tout ». Si elle formule une objection : ils évoquent la raison des décisions (absence de débat). « Pour eux il n'y a pas d'autre solution » : sans émettre la moindre possibilité d'alternative (plan B), le Conseil n'est pas en position de challenger la Direction. La dynamique du Conseil est également médiocre au sens où la prise en compte de la remontée du terrain est inaudible. Ainsi AS29 ressent une « incompréhension du personnel sur l'absence d'augmentation collective de salaire. Il n'y a que des rémunérations variables alors qu'on demande toujours plus d'objectifs de travail. Il y a

aucune reconnaissance et une inquiétude par rapport à l'avenir de l'entreprise ». AS29 cite le scandale, la crise financière et d'autres faits manquants de l'histoire de E29. Devant l'apathie du Conseil, il est complexe pour AS29 de prendre la parole pour se faire entendre, même quand elle le devrait. Ainsi déclare-t-elle qu'« il y a une différence entre ce qui se dit au Conseil et ce qui se fait sur le terrain ». Quant elle remonte au Conseil des informations inexactes données par les Exécutifs, le PDG couvre ses troupes. Cette posture interroge l'utilité du Conseil. AS29 est donc confrontée à un effet de masse où tous sont d'accord et sa voix est peu entendue. La présence des AS est un mal nécessaire et non une ressource pour le Conseil. Lors de l'évaluation des Administrateurs, l'un d'eux aurait posé la question : « pourquoi il y a des AS de l'entreprise au Conseil ? ». Cela signifie que le PDG ne fait rien pour valoriser toutes les identités en présence : l'animation du Conseil semble souffrir d'un cadrage de ses missions et d'une explicitation de ses enjeux.

Parce que les documents préparatoires aux réunions de Conseil sont transmis aux AS peu de jours avant la tenue de celui-ci (2-3 jours, la veille du week-end), A30 exprime le même besoin que AS27 en formation sur la lecture rapide. En effet, si certains Conseil sont précédés par des pré-réunions, il s'avère nécessaire d'être en capacité d'aller aux faits/chiffres essentiels. Dans le cas contraire, le fait de disposer d'AS au Conseil ne sert à rien : d'où l'importance de les former. A force de ne pas considérer l'utilité de la présence des AS, on constate, selon AS30, que son processus de prise de décision ne se fait pas (ou plus) sur le fond/l'expertise du dossier qu'il ne semble pas chercher à circonscrire mais sur les conséquences de la décision : son positionnement devient purement politique. Ce dysfonctionnement, qui fait fi d'une expertise refusée peut paraître irresponsable de la part de ceux qui en ont la responsabilité : le collectif de gouvernance, c'est-à-dire tous les membres. En effet, l'enjeu des compétences en gouvernance cognitive est intimement lié aux enjeux stratégiques de la prise de décision. La persistance d'un archaïsme managérial peut également paraître préjudiciable car il permet d'accorder du crédit à un non-expert du métier qui est simplement du bon bord (d'autant plus qu'il fera partie du who's who de la GE) et un abandon/une démotivation (« si on est AS, la carrière n'évolue pas » selon AS30) pour développer ses compétences en tant qu'AS. Cependant, AS30 propose une parade : l'utilisation d'une expertise extérieure (en l'occurrence financière, ce qui peut ne pas être suffisant quand les présentations se font en anglais).

De tous les exemples rencontrés, le Conseil de E23/E28 apparaît comme étant le plus dynamique, sachant qu'il s'en est donné les moyens via le PDG. A contrario, il semble exister dans plusieurs Conseils un risque humain généré par les dysfonctionnements du Conseil. C'est pourquoi il semble possible d'intégrer certains risques de gouvernance dans la cartographie des risques (cf. remarque vers l'AMRAE, déjà citée).

3) La construction des rôles pour construire le mandat

La formation de AS26 est ingénieur mécanicien. A environ 60 ans, il a fait toute sa carrière chez E26. Son engagement syndical a commencé il y a 30 ans en entrant dans un syndicat de cadres qui se positionna en *go-between* pour trouver une porte de sortie lors d'un conflit entre les syndicats et la Direction. Cette position proche de la médiation a valu au syndicat de recevoir les faveurs de la Direction Générale (fort contrôle de l'Etat à l'époque qui désirait la paix sociale). Lui-même fut à l'origine d'un rapport sur une organisation matricielle qui après rejet par la Direction d'une entité du Groupe fut réévalué : dès lors, l'entreprise s'appuya davantage sur l'Organisation syndicale (OS) de AS26. La Direction soutint son OS afin d'avoir un contrepoids face à un syndicat protestataire qui sera ainsi sorti du Comité d'entreprise, et d'obtenir des retours sur ce qui se passait sur le terrain. Après deux mandats passés au Conseil de E26, AS26 déclare quitter de son fait son mandat d'AS (passation/transmission).

La construction du mandat tel que l'a *chaussé* AS26 se fait en collaboration avec le PDG, en contrepoids aux syndicats protestataires et également à l'Etat qui siègent via l'APE au Conseil de l'entreprise. Ainsi, le PDG de l'époque (il y a vingt ans) aide les AS (dont AS26 qui entre alors au Conseil en tant qu'AS), à monter en compétences. AS26 est suppléant pendant deux ans et se forme en sifflet avec l'AS qui le précède. On peut s'étonner de ce positionnement syndical, collaboratif et catégoriel, mais qui semble constituer l'ADN de ce syndicat : comment exercer un mandat dans cette seule posture, d'autant plus qu'un jeu de pouvoir s'instaure entre l'OS et la Direction ? On peut douter que ce syndicat puisse réellement remettre en cause la Direction[143] dont elle se fait le partenaire vis-à-vis de l'Etat actionnaire et des syndicats concurrents (moins favorables à la Direction). En revanche, le PDG de l'époque s'est clairement positionné en faveur du développement des compétences et de la tenue du rôle de l'AS : il « a aidé à faire grandir les AS ». AS26 pense que les OS ont à savoir que « les critères [d'exercice de mandat de l'AS] ne sont pas des critères électifs si on veut avoir un interlocuteur audible [au Conseil]. Toutes les fédé ne l'ont pas compris ».

AS27, 54 ans, était anciennement dessinateur industriel (1980) et a fait toute sa carrière dans E27. Il a pris des mandats syndicaux au Comité d'entreprise dès 1986 et a un parcours syndical (complètement détaché) jusqu'à prendre des mandats nationaux au Comité Central d'Entreprise et au Comité de Groupe. Pour achever sa carrière, il voulait quelque chose de nouveau : avec l'accord du Secrétaire Général

[143] Certains événements, qui ont d'ailleurs concerné le Conseil de E26, n'ont jamais réellement inquiété le PDG qui, sous d'autres latitudes, aurait été remis en cause : enracinement, rémunération, éthique interne, relation à l'actionnaire de référence.

(patron de son syndicat au sein de E27), il devient AS en 2013 à plein temps au Conseil de E27. Il est invité hebdomadairement à tous les bureaux nationaux de son syndicat, au Comité de Direction, Comité Exécutif du syndicat, pour donner son avis consultatif et faire un lien, pour avoir des retours. AS27 est une courroie de transmission de son syndicat vers la Direction. Les collègues syndiqués ont un autre regard sur lui : ils (militants de terrain) le prennent pour « le bon dieu » (ex. : demande de logement pour un fils). Quid de l'explicitation du rôle des AS par rapport à l'entreprise (s'il s'agit vraiment d'un enjeu) ?

On s'aperçoit, pour tempérer le discours de Ch1 que tous les AS, suivant leur obédience syndicale, n'ont pas le même comportement induit par leur construction identitaire d'AS : AS27 évoque ainsi les AS d'un syndicat protestataire (un gros tiers des suffrages aux élections des AS), qui vont chercher leurs consignes de vote auprès de leur centrale syndicale[144], ce qui produit un fort taux d'abstention de vote de ses AS au Conseil. Un second (un peu moins d'un quart des suffrages) refuse de participer à la vie du Conseil (cf. Comités spécialisés). L'enjeu politique pour les syndicats « de lutte » à participer à la mission du Conseil (plus de 50% des suffrages dans ce cas) induit la paralysie de l'action cognitive syndicale au Conseil. En parallèle, sachant que nombre de décisions au Conseil exige une expertise forte, quelle soit technique, organisationnelle ou stratégique, on peut imaginer que les syndicats ne sont pas tous outillés pour faire face à ces différents niveaux d'expertise. Nous pouvons en conclure que la construction de mandat dans les entreprises publiques ne revêt pas la même importance que dans des entreprises présentes sur un marché plus ouvert, du fait de la moindre importance du Conseil dans le dispositif de gouvernance (les prises de décision se faisant ailleurs) et de l'attitude résultante des AS, peu impliqués, voire possiblement discrédités vis-à-vis de l'Exécutif et par suite du Conseil.

AS27 perçoit son rôle comme devant « administrer », « participer » à la gouvernance de l'entreprise, « réfléchir » à la stratégie de l'entreprise « à moyen terme », ces verbes n'étant pas particulièrement des verbes d'actions, a contrario « apporter sa vision sociale » de la stratégie, « porter la voix » (pas les revendications) de son syndicat, « faire un retour aux gens qui m'ont désigné et m'ont fait confiance ». C'est pourquoi il fera un retour circonstancié au Secrétaire Général de son OS avec la

[144] Il nous a été rapporté que lors du premier Conseil renouvelé d'une autre entreprise publique, l'AS d'un syndicat a lu en démarrage de séance un plaidoyer précisant qu'il ne ferait que s'abstenir le long de son mandat (mandat de posture). On peut se demander dans quelle mesure le mandat d'AS est compris par les OS quant on sait que l'AS engage sa responsabilité juridique lors des votes s'il ne s'oppose pas - c'est-à-dire vote « non » - aux prises de décision. Cela renvoie directement à la connaissance par les salariés du mandat d'AS : élit-on un membre qui ne prendra pas de décision stratégique ? Nous sommes curieux de savoir si lors de ses campagnes cette position est exposée par l'OS, qui a travers son syndicat représente l'ensemble des agents de l'entreprise. Mais cela c'est très théorique : nous avons aussi entendu de la bouche d'un autre AS d'un autre syndicat qu'il ne représentait que son OS ! Comment dans ces conditions faire partie d'un Comité d'éthique ?

problématique de la confidentialité « et une version *light* pour les militants nationaux, la Lettre de l'AS ». Dans ces réponses, on constate la différence des attendus du Conseil (ou du Président) par rapport au pourquoi du Conseil : on a plutôt affaire à un lieu d'échange des orientations de l'entreprise (une stratégie ne concernant pas le moyen terme comme semble le croire AS27, ce qui montre sa confusion), mis à part la seule dimension sociale et encore, sous l'angle de sa seule OS (et non de l'ensemble du personnel), sa PM.

Dans cet environnement d'entreprise publique, les prises de décisions sont, pour les AS du plus gros syndicat, plus structurées parce qu'ils avancent avec l'appui de leur Fédération[145]. En revanche, AS27 ne demande pas l'avis de son OS sauf pour de grand dossier à son Secrétaire Général de Branche. La culture de son OS, qui laisse place au libre-arbitre de l'AS (il existe une charte de l'AS de ce syndicat), provoque une prise de décision par lui-même. Cela tient du fait que l'OS valorise une position de coopération avec le Conseil, quand le contexte le permet. Ce qui n'est pas le cas au sein de E27 : les rapports de force au sein d'un Conseil dominé par les représentants de l'Etat et entre AS (où AS27 est en minorité), ainsi que du fait du fonctionnement syndical au sein même de l'institution, peut inciter la population des AS à prendre une posture passive. Entre ces deux populations syndiquées, un *subtil* dosage reste à trouver qui consisterait pour l'AS à agir collectivement tout en conservant sa marge de manœuvre individuelle (puisqu'il doit rendre des comptes sur les deux niveaux).

Comme pour AS27, AS28 a passé sa vie professionnelle dans son entreprise et s'est rapidement impliqué dans son mandat syndical. A la différence de AS27, il a conservé son travail en parallèle de son mandat pour rester en contact avec le terrain. Il doit sa progression dans l'entreprise à lui-même (formation, concours, jusqu'à devenir cadre, expérience à l'International). Sa construction identitaire est ainsi positivement valorisée par lui-même (individuellement, à travers une image positive de soi, pour reprendre les développements de Tajfel et Turner (1986) sur le système de croyance en la mobilité sociale[146]). Il a fortement développé les réseaux internes de son syndicat (dont il connaît tous les arcanes pour y avoir travaillé : management syndical au niveau du local, de la Fédération, de la Branche) et est devenu Secrétaire Général pour son syndicat dans E23. Il devient AS en 2009 (en pleine gestion de crise au Conseil et avec des problèmes éthiques à résoudre de tenue de mandat de son prédécesseur), entre au Comité d'Audit. Il est dans son 2ème mandat. Il confie que le fait de ne pouvoir jamais

[145] Etant dans une posture militante « plus stéréotypée » mais peut-être plus efficace syndicalement dans une entreprise publique où l'utilité du Conseil est relative.

[146] Le représentant de syndicat militant (ou protestataires, contestataires, etc.) au Conseil – qui adhère à la croyance de l'action collective et dont le résultat serait in fine une image sociale positive de soi - aura vraisemblablement plus de difficulté à prendre individuellement position, ce qui est juridiquement attendu des AS, d'autant plus qu'il croira que son image est dégradée (face à des « cadors »).

être (juridiquement) en Comité d'entreprise ni présent aux Instances Représentatives du Personnel pose problème pour comprendre ce qui se passe dans l'entreprise. Il s'est préparé au changement de posture (n'étant plus militant mais au Conseil), tout en militant « pour un mandat clair », ce qui a produit la définition d'un cadre du mandat d'AS du syndicat (Charte de l'AS). Concernant les conditions d'éligibilité de l'AS, AS28 acte le défi interne pour le syndicat entre le local et le Fédéral. En plus de son mandat d'AS, AS28 est responsable commercial. Il est à 40% AS au Conseil et au syndicat. Le reste concerne son poste de travail : lobbying, aménagement du territoire, pannes de réseau. Sur les trois AS au Conseil, deux travaillent. « On fait des points ensemble, c'est nécessaire pour savoir ce qui se passe dans le Comité d'entreprise, [on a] tous les comptes rendus en live du Comité d'entreprise » afin d'adopter une expression commune, une expression externe avec une discrétion respectée par tous. Prouvant la dynamique sociale au sein de E23/E28, il arrive que AS28 soit sollicité pour donner un avis (consultatif) dans les instances Représentatives du Personnel (au Comité d'entreprise). Il précise : « il existe un risque réel d'être manipulé, c'est une réalité ». Ainsi, il a pu arriver qu'il soit dissonant par rapport à son syndicat. Cela ne se produit toutefois plus depuis qu'il sait ce qui se dit au Comité d'entreprise.
La coordination entre les 3 AS (non-actionnaires) du Conseil est notable parce qu'elle allie des obédiences syndicales différenciées (« progressiste » et « protestataire ») : la dynamique est forte dans ce premier cercle, qui est le prolongement du choix du PDG pour favoriser l'expression des AS.

AS29, depuis plus de 20 ans dans son entreprise (E29), est entrée au Conseil à 43 ans car elle était « une femme, jeune, avec de bonnes bases syndicales, pratiquant le travail en collectif ». « Au Conseil on est seule [pour y] porter des valeurs ». AS29 entrevoit « deux postures : sur le terrain et au Conseil ». « Les salariés sont demandeurs de savoir ce qu'il se dit [au Conseil]. [Elle] fait remonter les choses au Conseil : le vécu des salariés ». Au niveau du syndicat, une articulation est en train de se mettre en place (cf. AS30, patron de la Fédération du syndicat) en interne à la Fédération du secteur du syndicat, vers la Direction et vers le terrain, sachant que « le poste n'est pas assez utilisé pour son potentiel ». En effet, en tant qu'AS au sein de la maison-mère, AS29 pourrait développer des liens - ce n'est plus le cas - en direction des AS des filiales.
AS29 partage son temps entre le mandat d'AS et une présence syndicale sur le terrain. Elle parle de ses « manques » lors de son entrée de mandat : « saisir les non-dits, comment ça fonctionne, les jeux de pouvoir entre les personnes ». Et aussi « comment je présente les choses » en réunion de Conseil. Tactiquement, elle pourrait « agréger un ou deux administrateurs » à sa cause. On pourrait « gagner du temps dans la façon d'être. Il y a un temps d'observation intimidant. Les gens ne sont pas tous faciles au premier abord. Tout le monde se regarde. [Il y a] un temps d'adaptation ». Elle ne s'est

« pas sentie mise à l'écart sauf un ou deux ». Toutefois, on notera pendant l'entretien que, même si elle se dit intégrée au groupe, à plusieurs reprises AS29 nomme les membres du Conseil comme étant « eux » (a contrario de « nous »).
Elle a été élue en AG mais n'a pas d'autre mandat, d'où son rattachement à son syndicat au niveau national. Sa demande d'avoir du temps syndical lui permet de faire des visites sur le terrain. Elle est incluse dans les décisions, ce qui lui permet d'avoir des relations avec la base de l'entreprise. Sa nomination s'est faite par l'intermédiaire de son Délégué Syndical National de E29 qui lui a proposé le mandat. Elle s'est dit qu'elle n'était pas légitime. Ils ont insisté : « tu y vas, tu feras des résumés, ça ira comme ça ». Elle s'aperçoit que c'est un peu plus que cela et elle a décidé d'organiser les choses à sa façon : formation à l'économie, comptabilité, des lectures pour « ne pas que dire oui ou non par rapport à ce que dit la Direction ». Elle est attentive de « ne pas intervenir que sur le social » mais « sur tous les sujets ». Elle pense qu'il faut « une tactique pour être influent » et « faire différemment [du militantisme] pour l'entreprise ». Ce n'est pas évident car il est important de « bien bétonner les connaissances », notamment en économie. AS29 tente de s'organiser avec la deuxième AS au Conseil mais celle-ci est peu soutenue par son syndicat, précisant qu'il n'y a pas d'intersyndicale au sein de l'entreprise. AS29 évoque « un plafond de verre pour les femmes ». On peut dire que le cadre de son mandat a été peu défini par sa PM. N'étant pas évaluée pour savoir où elle en est, elle n'a que peu de retour sur le « comment faire » en termes d'efficacité personnelle, ce qui crée une zone d'incertitude pour la construction d'une image positive. La débat interne à son syndicat étant plutôt verrouillé, elle n'est plus libre de s'exprimer par rapport à ses compétences. AS29 confie qu'il lui a fallu un an pour être opérationnelle au Conseil (mais plus de temps pour y être à l'aise).

Prédécesseur de AS29, AS30 est venu au mandat d'AS de E29 en 2008 en remplacement d'un AS malade (étant suppléant non « remplaçant » en tant que non-cadre, avec un programme, comme AS29 le fera ensuite), après un long parcours de vie syndicale. A partir du moment où il est entré chez E29 (40 ans en arrière), il a endossé plusieurs mandats syndicaux : IRP, CHSCT, mandats paritaires en établissement hospitalier, à la Sécurité sociale, Caisse de retraite, Fédération, etc. Son arrivée au Conseil de E29 a été un choc : il ne comprenait pas grand-chose, on y parlait en anglais. « C'est impressionnant » et corseté : « si je demande la parole dire « s'il vous plaît » avec le risque que ce soit rejeté si ce n'est pas à l'ODJ. C'est réglementé ». E30 évoque avec ironie « les gens bien » qu'il a cotoyés (*les grands de ce monde*), « plutôt sympas ». On est « dans le comportement : on ne parle plus de la même façon ». Le mandat nécessite de sortir du rôle de salarié pour devenir Administrateur

(ex. : l'opposition tactique de AS30 au PDG sur la question des stock-options, le PDG lui donnant raison après coup).
La passation avec son prédécesseur a été difficile : il est parti comme si le mandat lui appartenait, mais aussi parce que les textes de loi sont défavorables au passage de relai entre AS et son remplaçant. AS30 parle de « fonctionnement pervers » car n'aidant pas à la transmission. On comprendra, à travers cet exemple tout l'enjeu de la transmission de mandat d'AS à AS (au sein d'un même syndicat), mais aussi l'importance pour tout type d'organisation (Fonds d'investissement, famille), parce que la « mise en route » de l'Administrateur est longue. Au-delà de l'aspect comportemental décrit par E30, il y a aussi un aspect systémique, technique, éthique, stratégique et tactique.
On peut se demander jusqu'où AS30 a été dans son adaptation identitaire d'AS au contexte de son Conseil (domination managériale) : il cautionne le choix que l'actuel PDG d'être P-DG (concentration des pouvoirs) du fait du scandale qui impliquait le management de l'entreprise (qui n'a pas été inquiété). On peut en effet avoir une lecture des rapports de forces où les AS sont, en partie, pris en otages par le top-management (pour cet épisode spécifique) : les Dirigeants autorisent des dysfonctionnements qui mettent l'entreprise en danger, puis ils font jouer les solidarités internes qui *musèlent* le personnel/les AS qui se solidarisent pour sauver leur entreprise. On peut comprendre le réflexe moniste en cas de crise, mais il s'agit d'une option impliquant le long terme qui a eu des incidences significatives sur le fonctionnement du Conseil (à la défaveur de l'efficacité des mandats AS).
Dans les exemples rencontrés, l'excès de politesse et les civilités (ex. : les vœux, les félicitations au 3ème enfant), le tutoiement accordé (AS30), donnent à l'étiquette la possibilité d'une mise à distance/une domination par les codes (niveau de langage, tenue…). Il peut être en revanche difficile à identifier pour, ou non, les intégrer et/ou les respecter (exemple : la politesse) tout en restant identitairement intègre, c'est-à-dire rester soi-même, sans chercher à paraître autre chose, à changer pour avoir l'assentiment des Dirigeants, et sans perdre de vue le mandat « représentant des salariés » (le cas de AS30, passé cadre, est significatif puisque cette variation identitaire l'a perturbé). De ces compétences de « savoir-vivre » vont également découler les modes de régulation du Conseil. Ainsi agit-on plus par consensus que par vote (cf. PCS1), ce qui peut être difficile à envisager pour quelqu'un qui provient d'une organisation de culture démocratique (ou, pour faire simple, c'est la « proportion » – majorité/unanimité - qui est légitime).

4) L'efficacité personnelle : stratégie personnelle et efficacité par rapport au collectif

AS26 identifie quatre qualités de l'AS : être investi (d'une représentation syndicale), impliqué dans la vie du Conseil et au sein du syndicat où il faut dégager une doctrine, être irrévérencieux (dire ce qu'on pense être une part de vérité) et être intrusif à travers un fonctionnement en réseau (les pénétrer, les créer, les connaître). Selon lui, c'est ainsi que l'AS acquiert sa légitimité. AS26 précise qu'il s'est inscrit à l'IFA à son lancement, une intersyndicale y ayant permis la création d'un groupe d'AS.
AS26 a créé un cercle d'AS au sein de son syndicat, sa fédération ne maîtrisant pas le sujet, sous forme d'un thinktank qui n'a volontairement pas de structure (club métier) : échanges d'expériences, bonnes et mauvaises pratiques. « Le cercle fournira un avis sur la gouvernance à la Fédé ». Cela existe à la CGT mais pas à la CFDT qui possède plutôt « des penseurs ». AS26 explicite que les syndicats en France n'ont pas de doctrine sur la GE. En revanche, des AS de son syndicat ont été invités lors de commissions parlementaires sur la gouvernance (ce qui induit la question de l'influence des OS sur le GE dans la représentation collective de l'AS pour les parlementaires, qui votent les lois).

AS27 verbalise son mandat d'AS à travers la connaissance sociale de l'entreprise. Au niveau du renouvellement du Conseil de AS27, les six AS n'ont pas bénéficié de véritable formation, mais une demi journée de transition avec leur prédécesseur. AS27 est isolé, n'a pas de lien significatif avec la Branche métier du syndicat. Il se forme « au fur et à mesure », par lui-même (ex. : « en discutant avec le Directeur des Achats en tête à tête, j'apprends comme ça »). En dehors de ses relations avec le Comité de Groupe, on peut se demander comment un réseau d'AS du syndicat peut vivre (AS27 étant seul à tenir ce mandat et n'ayant aucun autre lien que dans son entreprise) : quid d'une doctrine de l'AS au Conseil/en GE ? D'une certaine façon, AS27 est devenu « un *go-between* syndical » (syndicat/Conseil/Direction).

La stratégie personnelle de AS28 a été de promouvoir l'action syndicale au sein de son entreprise. Se donnant les moyens de sa politique, c'est un stratège, un homme de réseaux et il a pu les utiliser pour faire aboutir sa vision de l'entreprise avec ses salariés. Sa plus belle réussite est à la fois de mettre en musique son réseau syndical interne, avec les autres syndicats au Conseil, et d'importer la RSE au Conseil. Ainsi l'AS est un « interlocuteur ressource » pour le Conseil. « L'aspect stratégique [du mandat est] aux frontières du débat sociétal, c'est pourquoi la RSE est une mine d'informations ». En tous cas, il s'agit d'un moyen « légitime » pour faire bouger les lignes au Conseil et vers le management.
AS28 est monté en compétences depuis son arrivée : un minimum de formation par le SC, très honnête mais par l'aspect administratif des choses. Il a eu deux jours de

formation sur les comptes, les ratios pour savoir lire un bilan, un compte de résultats. Il a été formé à l'IFA (certificat d'Administrateur).
Une dimension rendue possible par la position de l'AS qui est de renvoyer au Conseil des informations sur le management de l'entreprise. « Il ne faut pas montrer ce qui va bien ». AS28 souligne l'importance d'écouter les salariés. Etre un interlocuteur signifie aussi « faire passer des messages par rapport au top management ». Dans cette logique, l'AS est important : il peut dire en Conseil qu'il y a un « climat pourri au sein du Comex ». A contrario, au Comité d'entreprise, le Représentant du Personnel « sera dans la représentation du mandat collectif » : il sera alors dans la posture.
Le rôle de l'AS au sein de E23 est responsabilisé (ex. : vote des budgets). « L'AS a un rôle pédagogique, dans les Comité d'entreprise on les endort ». Il donne l'exemple des investissements où on rend la mariée plus belle qu'elle ne l'est. A propos de la confidentialité des échanges en Conseil, AS28 évoque la réalité par rapport à l'International : « il faut le dire au Comité d'entreprise… mais sans le dire », comme par exemple la négociation salariale où il est informé au Conseil six mois avant la tenue du Comité d'entreprise.
Après son mandat, AS28 pourrait réaliser un autre mandat ailleurs, avec une formation sur les fonctionnements car ce sont « les administratifs qui font fonctionner, pas les politiques ». Il questionne les instruments de gouvernance et les repères possibles dans l'organisation de son propre syndicat. A la requestion sur l'après mandat : il s'intéresse « aux Administrateurs syndicaux hors entreprises car la question se pose pour eux (aux syndicalistes, au Siège, aux Universités, Public, Parapublic). Qu'y fait-on par rapport à la gouvernance ? ».

AS29 précise la posture de l'AS pour être pris en compte lors des réunions de Conseil : sans être sur le répertoire vindicatif, sa parole est écoutée « si je présente différemment, pour l'intérêt de l'entreprise, l'aspect stratégique ». Un de ses rôles est d'être pédagogue avec les salariés par rapport au Conseil. Elle a créé une Lettre de l'Administrateur. En tant qu'élue elle doit informer sans dire ce qu'on ne peut pas dire et informe sur ses interventions. Elle souligne qu'« une dynamique qui intègre l'ensemble du syndicat dans l'entreprise reste à créer ».
N'étant pas évaluée ni valorisée du fait de la solitude occasionnée par le mandat, AS29 s'interroge sur le « comment donner envie aux salariés » pour devenir AS. De son côté, AS29 ne se projette pas dans un 2ème mandat au moment de l'entretien, sachant qu'elle n'a « pas de plan de carrière syndical ». Au regard des réponses données, l'invitation à tenir un mandat pourrait être soutenue par le niveau de la Fédération en accord avec le local. L'accompagnement de l'AS reste ensuite à envisager.

IV.2.5.2. Résultats relatifs à la catégorie des AS

a) Caractérisation des opérationnalités issues des rôles-identités des AS

La construction du mandat

Les situations vécues par les panelistes, diversifiées, permettent d'identifier les conditions qui vont nourrir l'opérationnalité du Conseil et de la GE. Ainsi, AS27, A29 et AS30 subissent une position de domination du fait de l'organisation de la gouvernance au Conseil. En revanche, AS26 évolue dans un environnement de gouvernance ouvert, voulu comme tel par le PDG qui en tire avantage vis-à-vis de ses PM. Plus encore, AS28 aurait les moyens de créer son espace en préservant une image positive de soi, et en parallèle en restant orienté vers le collectif (par ex. : moteur stratégique de son syndicat), ce qui correspond « aux attendus » fonctionnels du Conseil (autonomie de pensée, à l'écoute de soi au service du collectif, vision long terme, etc.).

L'enjeu qui se cache derrière l'après mandat est posé avec acuité par AS30. En pratique, on comprend qu'il existe dès l'entrée en mandat. Ainsi, si on met de côté la proposition inappropriée[147] du DRH de E29, la valorisation des compétences acquises lors du mandat est une vraie question RH (si on se place sous l'angle professionnel en dépassant la relation subordonnée du DRH au service de son DG). Des AS qui auront élevé leur niveau de compétences au même niveau d'expertise que les autres membres (ainsi AS28, puis AS29 par la suite), qui sont eux considérés comme des Dirigeants, ne devraient-il pas être à leur tour considérés comme tels ?

Comme AS28, AS30 expose une dimension tactique de la stratégie de l'AS au Conseil : la capacité qu'il aura de s'intégrer dans l'action sociale globale de l'entreprise, notamment à travers son syndicat : le lien vers les Instances Représentatives du Personnel (AS30 : « il faut des réunions préalables au Conseil »), le Comité d'entreprise, et également vers les autres syndicats, les filiales éventuelles, les Fédérations, les Branches métiers, etc. De même, in situ, l'AS, qui n'est pas « propriétaire de son mandat », le transmettra à une/un autre AS : elle/il lui faudra faire un travail d'identification des enjeux stratégiques certes, mais aussi de pouvoirs en son sein, identifier les membres, leur jeu d'acteur, leur stratégie individuelle, comprendre les rapports de pouvoir et les alliances qu'il faudra parfois nouer (la RSE pouvant être utilisée entre le syndicat et un Fonds public par exemple[148]). Ce travail de maillage (intra et interConseil) est un enjeu qui semble conditionner l'efficacité de l'AS (à l'image de l'efficacité du Fonds public telle que rencontrée précédemment). Nous avons conscience que notre panel est syndiqué et qu'il reste possible pour l'AS d'être

[147] Cf. « le chèque » proposé à AS30 en Annexe 5, qui peut être une façon de pervertir son intégrité.

[148] Alliances certes possibles mais aussi éphémères si on se rappelle du déclaratif des membres du Fonds d'investissement public (du top-management) sur la relative importance de la RSE (qui passe en second plan et s'y oppose dès qu'une problématique court terme émerge dans la vie de l'entreprise investie).

hors champ syndical : cependant, cela signifie que se posera pour lui la question de l'efficacité (estime de soi positive), dont être en relation avec sa base terrain (les salariés qu'elle/il est censé/e représenter), se former (comportements au Conseil, techniques financières, stratégie, etc.) et disposer de multiples expertises. On comprend ainsi une des zones de fragilité du mandat syndical : l'engagement (AS30 parle de « vie de cinglé »), qui conditionne la continuité de l'action (ou sa discontinuité). Autant que pour n'importe quel manager en entreprise, il semble qu'une supervision/un accompagnement de l'AS pourrait faire sens.

On constate que les AS portent pratiquement tous d'autres mandats syndicaux avant leur nomination, qu'ils ont dû abandonner, ce qui les isole de leur syndicat car on s'aperçoit que pour un peu plus de la moitié d'entre-eux, il n'existe pas de véritable co-cadrage avec leur DSC (représentant du syndicat dans l'entreprise), pas toujours disponible, ce qui amplifie le sentiment d'isolement, ni de réelle tactique de mise en œuvre de mandat. S'ils sont tous de culture syndicale ancienne, une partie significative (environ un quart) a pris le mandat pour dépanner leur syndicat. En majorité, ils ont conservé leur travail salarié. Une des AS a elle-même (c'est la seule sur 38) défini/écrit le cadre de son mandat. Parce qu'ils ont déjà un vécu syndical, leur moyenne d'âge est post-cinquantaine (quelques rares quadras). Il existe même parfois des conflits interAS du syndicat (le DSC ne voulant pas prendre parti, occasionnant le refus d'un deuxième mandat d'une des AS).

Tous les AS ont identifié l'enjeu long terme du mandat et son détachement de l'action syndicale militante et actent un changement identitaire puisqu'il leur faut généralement un à deux ans pour commencer à prendre la dimension de leur mandat (cela signifie qu'ils sont réellement efficaces au deuxième mandat qu'ils quittent ensuite). Une AS précise que, le plus long pour elle, aura été « d'identifier les gens » et les rapports de pouvoir en présence. Cela signifie l'importance du passage de relai d'un AS au suivant et, par conséquent, de la dynamique syndicale « autour » de l'AS et avec lui (de l'accompagnement du début de mandat à la fin et dans l'exercice de son mandat).
Les AS sont rarement formés aux techniques de communication et ont le ressenti d'avoir en général peu d'influence/d'impact sur les décisions (dépend pour beaucoup du PC), même s'ils se sentent crédibles (par la connaissance de l'entreprise). Ils ont en général de bonnes notions de ce qu'est la RSE, voire une bonne culture de la RSE mais parfois aucune : cela dépend de l'activité de l'entreprise sur le sujet et du syndicat dans l'entreprise. En ce qui concerne la GPEC[149], il semble que tous les AS interrogés en connaissaient l'enjeu (plus que de la RSE).

[149] GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

Parmi les cas difficiles on notera : un AS dont le chef est SC, ce qui l'empêche de prendre la parole au Conseil, un AS dans un Conseil paralysé dirigé par un DG politique (ancien Député) qui contrôle politiquement le PC, un AS qui n'a pas de temps octroyé par son entreprise pour exercer son mandat, une AS juste arrivée sans « doctrine syndicale », manque de lien entre le niveau Groupe et les filiales, manque de lien entre AS et DSC, et enfin une démission consécutive au sentiment pour l'AS qu'il ne servait à rien de faire de la figuration au Conseil (d'une Caisse Régionale aux valeurs mutualistes[150]), du fait de la posture du DG qui n'aidait en rien l'expression des AS.

Pour beaucoup d'entre-eux (sauf quand le Dirigeant s'appuie significativement sur son Conseil), la DRH ne leur octroie que le strict minimum prévu par la loi pour se former/développer leurs compétences alors qu'elle pourrait débloquer des budgets[151]. Cette absence pourrait caractériser une éventuelle discrimination dans le traitement des membres, notamment si on compare les moyens octroyés au top-management en la matière.

Régulièrement, certains AS, quand le contexte le permet (accord entre AS/syndicat, contexte du marché, attitude positive des Dirigeants), peuvent lier des alliances durables avec les autres AS, et sont en contact avec les Instances Représentatives du Personnel. En termes d'alliance, nous avons rencontré des AS qui ont fait une action de lobbying relative à la vente de leur entreprise (court-circuitant la DG tétanisée dans sa relation aux tutelles de l'Etat).

Profils de personnalité Golden/MBTI mesurés de 34 AS

En résumé, si on se recentre sur les quatre dimensions classiques du profil de personnalité Golden/MBTI (orientation de l'énergie, recueil de l'information, prise de décision, style de vie), on obtient à partir des 34 AS le « profil moyen » du développeur (ENFZ/ENFJ) suivi par celui de supporteur (ESFZ/ESFJ). Pour plus de précisions, on se référera à la synthèse des 34 profils en l'Annexe 5.

Les caractéristiques du Développeur concernent sa préoccupation pour les autres, le développement l'harmonie, est animé par des idéaux puissants, est loyal, en soutien des autres, exigeant dans leur travail, patient et consciencieux. Investi dans ses tâches, il travaille mieux dans un environnement organisé, avec une vision, des missions précises. Idéaliste, extraverti et en recherche de vérité, c'est un « précurseur ».

Les caractéristiques du Supporteur, dans son besoin d'appartenance au groupe, font qu'il accepte des responsabilités, en s'attachant aux détails, peu dans la théorie et le concept, en harmonie, écoute attentive et bienveillant, souvent membre fondateur ou

[150] C'est pourquoi nous avons choisi d'éviter d'approfondir les articles par trop partisans sur ce concept.
[151] En général pour les Dirigeants : coaching, parcours interne de Dirigeants, « gestion » des Hauts Potentiels...

dirigeant d'association, de comité, altruiste et charitable, dans son désir de plaire peut avoir du mal avec la critique.

La catégorie des AS est particulièrement résiliente puisque, selon le Golden (sur 34 AS), elle montre une résistance au stress fortement exprimée[152] (malgré le fait que certains vivaient des Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE), des rachats, des situations au Conseil tendues, etc.). Cette particularité peut provenir du fait qu'outre le fait que cette population « en a vu d'autres » (des quinquas), celle-ci est généralement « protégée » dans les organisations (mais avec des progressions de carrière faibles), qui l'aide à passer des caps et à tenir une position sur le long terme pour obtenir un progrès. En cela, cette disposition correspond au contexte du Conseil qui nécessite une temporalité longue et la capacité à faire face aux crises.

Les AS interrogés font pratiquement tous partie d'une population dont le parcours montre leur implication dans la vie de l'entreprise, au sein d'une OS valorisant l'émergence de consensus. Sous l'angle cognitif, l'appartenance d'AS à un appareil syndical (la loi en France les obligeant à démissionner de leur mandat syndical)[153] peut aider à faire émerger certaines compétences clés, notamment en Comité spécialisé, qui influence significativement les décisions du Conseil comme la capacité à convaincre/être force de conviction (Audit, Risque, Nomination, Rémunération, etc.) et, au Conseil, en ce qui concerne la capacité d'écoute consensuelle, produit de la culture du syndicat (le seul en France à faire une formation en interne).

Les PM des AS : un positionnement spécifique et complexe

Pour compléter l'approche identitaire de la construction de l'AS, celle/celui-ci a généralement d'abord été un/e Représentant/e du Personnel de son syndicat ou un membre actif de l'appareil syndical. Ses identités professionnelles se sont construites sur au moins deux niveaux globaux : l'un interne à son entreprise d'origine et l'autre par rapport à son syndicat. A côté de ses identités au travail existent évidemment celles du champ personnel. Cela signifie que si notre étude se concentre sur le Conseil, une compréhension fonctionnelle du syndicat attenant pourrait être signifiante.
L'accès au Conseil d'Administration de son entreprise (hors mandat paritaire) va induire une autre dimension identitaire puisque la posture de coopération du Conseil est sensiblement différente de celle plus revendicative du mandat syndical. Pour cette raison, ce changement de posture va générer une modification progressive de l'attitude.

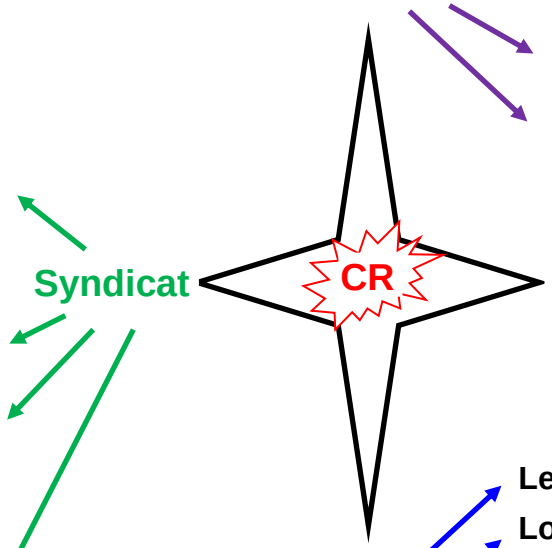
[152] Une « stabilité émotionnelle » avec une polarité moyenne « serein-tendu » de 39%-10%, ce qui est conséquent sachant que 10 % pour « tendu » signifie faiblement exprimé et 40 % pour « serein » beaucoup.
[153] Cf. Gomez et Hollandts, 2015

Parce que la construction identitaire de l'AS s'effectue suivant plusieurs canaux, il nous apparaît nécessaire de préciser, au regard des données collectées, les PM en présence. En effet, des liens avec celles-ci dépendra l'ouverture cognitive de l'AS et des collectifs avec lesquels il interagit pour tenir son mandat. Pour compléter et visualiser l'identification des quatre PM mettant en tension l'AS, nous proposons l'étoile identitaire de l'AS de la Figure 21 qui suit, en énumérant avec précision les régulations nécessaires pour éviter les conflits de rôles et la clarification du cadre de mandat.

- Suivant le lien avec le syndicat, les Instances Représentatives du Personnel : une fluidité reste à définir (au-delà du découpage Conseil-Comité d'entreprise) en interne au syndicat, en intrasyndical, dont les IRP. Si une dynamique n'est pas trouvée, le positionnement de l'AS ne se fera que par rapport à lui-même alors que sa valeur ajoutée réside particulièrement dans son lien avec l'entreprise. De plus, il s'avère que les expertises nécessaires à l'efficacité de l'AS (sur le même modèle que les Administrateurs du Fonds d'investissement public) sont généralement en lien avec « la centrale » du syndicat. Pour les AS non syndiqués, ce lien expert restera à résoudre s'ils veulent avoir le même niveau que les Administrateurs « professionnels ».
- Suivant le lien avec les salariés : le lien avec les salariés est certes relatif à ce qui peut être transmis de ce qui se dit en Conseil, mais également il concerne un processus immersif de l'AS - mis en avant par AS28 - qui aura plus de facilité à « sentir le terrain » s'il y travaille (le contre-exemple de AS27, isolé, est significatif). Une autre dimension apparaît dans le paysage des liens avec les salariés : la médiatisation du rôle des AS qui reste à mettre en rapport avec la DRH qui intervient dans les processus électoraux de l'entreprise.
- Suivant le lien avec le Conseil : si cela peut « bien se passer » comme nous avons pu le constater pour certains AS, il n'en demeure pas moins que ce n'est pas toujours le cas. Si on met de côté les comportements en rapport avec des relations de domination (hors du champ cognitif), certains membres du board ont une vision a priori de l'orientation long terme des AS, à travers leur représentation syndicale (ex. : PCS1 et FIPu15). Cette image est directement liée à la façon dont chacun des syndicats va quitter la posture militante au Comité d'entreprise pour privilégier une relation de coopération construite avec le Conseil. Cela repose la question de la capacité de cocadrage du mandat de l'AS qui concerne donc les conditions d'expression du mandat au Conseil à travers les attendus de part et d'autre.

Figure 21 : Clarification des rôles de l'AS (avec leurs conflits de rôles éventuels : CR)

Les flèches indiquent les zones de régulation des rôles de l'AS



Référant du syndicat de l'AS dans l'entreprise : cocadrage mandat (avant, pendant, après), communication, relation/OS, relation/autres syndicats (coordination, alliances…)

Fédération professionnelle de l'AS : coordination branche, best practices, International

Syndicat de l'AS au niveau National : valorisation du mandat, renforcement du statut (gouvernement, politiques, syndicats patronaux…), Europe…

CE (et autres IRP) : clarification du positionnement fonctionnel avec les IRP, relation sans implication militante

Président : cocadrage mandat (en amont puis rapport d'étonnement), relations / DG, SC, RSE

Secrétaire du Conseil : fonctionnement (relation au Président, information, formation…)

Autres administrateurs : identifications, alliances (autres AS, parties-prenantes…)

Communication

Immersion

Le DG : cocadrage vers autres DG dont DRH, RSE, DAF…

Local : répartition activité prof./mandat AS, observation du suivi terrain des décisions du Conseil

Le DRH : valorisation compétences/carrière AS, processus RH (politique rémunération, éthique/charte valeurs, valorisation des carrières et compétences/stratégie (GPEC), risques psychosociaux, PSE…)

- Suivant le lien avec l'entreprise (dont lieu de travail) : selon les témoignages des AS, la méconnaissance des DRH du rôle de l'AS est significative. Celle-ci a une influence sur la mise en œuvre du mandat suivant ce que la DRH pourra octroyer à l'AS. Le rôle de l'AS vis-à-vis de la GPEC est central au Conseil, et c'est pourquoi la relation entre le DRH et l'AS est nécessairement cruciale dans la valorisation des macro-compétences.

On constate que toutes ces multiples zones de régulation sont autant de mises en porte à faux de la construction identitaire de l'AS.

b) Efficacité cognitive au Conseil relative à la catégorie des AS

L'AS dans son système

AS28 conçoit que la gouvernance n'est pas un terme usité dans le parcours syndical. Il existe « une mythologie du Conseil au sein du syndicat et au sein de l'entreprise ». Selon lui, il y a une pédagogie à faire sur le Conseil au sein du syndicat. Avec le recul, celle-ci peut s'appliquer également au sein de l'entreprise, et pas uniquement à travers le support syndical : si la DRH participe à l'organisation des élections des AS, elle pourrait peut-être aussi analyser la médiatisation de l'enjeu de gouvernance auprès des salariés, ce qui implique une action d'ampleur concernant la politique RH de l'entreprise. C'est pourquoi la difficulté avérée de la valorisation de la montée en compétences et en fonction de l'AS durant son mandat et par suite de son positionnement professionnel[154] (si on s'en tient à l'esprit de la GPEC) nous fait constater le retard cognitif des Conseils (à peine 10% des Conseils parmi nos 38 AS) en la matière.

A un autre niveau, le fait que les DRH soient tenus loin des Conseils ne les aide certainement pas à comprendre ce qui s'y passe et risquent, par conséquent, d'avoir des difficultés à d'une part comprendre les aspects RH des membres issus de l'entreprise présents au Conseil et d'autre part à a fortiori accompagner les enjeux RH de la stratégie de l'entreprise.

Pour ne pas se tromper de niveau de responsabilité, ces conséquences ont pour origine première la régulation fonctionnelle de son Conseil par le PC-PDG. Ainsi, a contrario, on notera que l'attitude d'un des parangons de la GE de part son attitude au Conseil de E29 rend difficile l'efficacité du processus d'évaluation du Conseil et tend à paralyser la libre-expression des AS ainsi que la valorisation de leur contribution. Son départ facilitera derechef les choses, comme constaté lors de la rencontre avec AS29 en 2016.

[154] De même, on aurait pu reprendre l'exemple RH, précédemment cité de la catégorie des SC, de la SC qui reste « coincée » dans son Conseil.

Cela interroge la responsabilité de chacun autour de la table. Entre les effets de « masse » (cf. les biais de groupe) qui produisent un aveuglément des Indépendants par suivisme du management et les postures des acteurs eux-mêmes. Notre analyse montre que les rôles de l'AS vont directement dépendre de l'attitude du management à leur endroit, et c'est en cela que la relation du Conseil à l'AS est révélatrice de son efficacité cognitive (opérationnabilité), ainsi que de celle des syndicats puisque la représentation syndicale s'exprime (souvent en contrepoids) dans les entreprises dans leur désignation. Assez pragmatiquement la question qui se rattache à l'efficacité d'exercice du mandat d'AS est, d'après notre collecte : l'Exécutif y a-t-il intérêt ? Quand nous disons « Exécutif », nous entendons les acteurs qui le constitue et non la mission de manager l'entreprise : ainsi, l'Exécutif pourra représenter un Fonds/actionnaire de référence ou seulement lui-même dans la défense de ses intérêts propres lors de leur sortie du jeu de l'entreprise. Il est vrai, pour ne pas verser dans le manichéisme, que les Dirigeants que nous avons rencontrés (hors créateurs) sont plutôt à gérer l'équilibre entre le bien de l'entreprise (« l'intérêt social ») et celui de l'actionnaire. Il y a certes de nombreux avantages à la présence des AS au Conseil et une intensification de l'implication/participation dans la gouvernance de l'entreprise si on permet et atteint un niveau de contribution suffisant des salariés, comme par exemple (non exhaustif) : les remontées du terrain (du climat social jusqu'à la veille stratégico-concurrentielle), l'angle pratique de la mise en œuvre stratégique, le dialogue social, la diversité au Conseil, l'influence long terme et du facteur humain dans les prises de décision, l'appui au management contre la logique purement actionnariale, l'engagement vers l'investissement, le partage du risque (responsabilisation du personnel[155]), la stabilité capitalistique, l'éthique en entreprise et dans son contexte social, la mixité de la dirigeance (le plafond de verre Exécutif), etc. Cela signifie par conséquent que l'AS, selon les dispositions du Conseil vis-à-vis de sa position privilégiée dans l'intra-entreprise, pourrait être en contact avec les Dirigeants concernés (accessibilité à la Direction stratégique, la DRH, la Direction des Risques, etc.). Ainsi, au-delà de ces avantages pour la gouvernance, l'introduction des AS au Conseil pourrait présenter a contrario l'inconvénient pour les Dirigeants de devenir une somme supplémentaire de problèmes à arbitrer, ce qui peut rendre le PDG réfractaire à leur pleine ouverture du Conseil. En tous cas, nous avons identifié de multiples Conseils (PC-PDG + SC) à la manœuvre dans ce sens.

En face de l'entreprise, le pendant qu'est l'OS pèse autant dans la mise en œuvre du mandat de l'AS. C'est pourquoi il nous parait important de revenir sur les effets de la

[155] Comme par exemple le Cyber-risque, mortel à 70% à 2 ans pour les entreprises attaquées selon l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information).

culture du syndicat étudié pour relativiser nos résultats parce qu'elle est déterminante dans les postures des AS au Conseil et dans le capital social apporté. En effet, celle-ci est plutôt basée sur le consensus, sur la construction collective, a contrario d'autres cultures possibles, notamment plus dirigistes et davantage dans la nécessité du deni de l'exogroupe alimenté par la perspective d'une lutte des classes[156] (intraConseil, interConseil-Comité d'entreprise et interConseil-Exécutif). In situ, la dynamique identitaire individuelle, qui intervient entre l'ancien représentant de l'appareil syndical (ex. : Représentant du Personnel) et l'AS en devenir, s'organise suivant un parcours individuel continu en préservant son unité (dont valeurs), entre volonté d'intégration (similarisation) dans le Conseil tout en restant « de son syndicat » et différenciation (lorsque la singularité est menacée). Des difficultés d'émergence de l'identité sociale de l'AS peuvent s'exprimer à travers l'isolement, les valeurs, les allégeances, les contextes (syndical, gouvernance, entreprise). Pour ce dernier point par exemple, un conflit de rôle peut émerger pour l'AS qui, habitué à se dédier à son OS, trouvera incongru de chercher à valoriser son mandat d'AS (précisément : ses compétences de Dirigeant acquises au Conseil, et son parcours au Conseil, avec les réseaux que cela ouvre) alors qu'il devra a contrario défendre les orientations d'une GPEC qui précisément aborde cette valorisation.
C'est pourquoi pour aider ce processus adaptatif, il serait possible en réponse de :

⇒ réduire la durée de son adaptation sociale au rôle d'AS revient à être pro-actif vis-à-vis du Collectif syndical (voire si possible pas uniquement avec le syndicat d'origine), du Conseil lui-même, des salariés et de l'entreprise (dont DRH certes, mais aussi au niveau du lieu de travail/d'exercice du métier).

⇒ clarifier les quatre rôles de l'AS en restant à l'affût concernant la réduction des conflits de rôle (CR) comme cela est mentionné sur l'étoile de la Figure 21.

Dans la perspective d'une adaptation de l'AS membre de son syndicat à son mandat, AS28 (comme AS30) part du principe de « faire un bilan des compétences individuelles afin de déterminer les besoins [de l'AS en formation] : c'est difficilement contournable par rapport à un tronc commun ». De ce bilan, il faut construire avec les acteurs en présence, sachant « que les gens en Comité d'entreprise travaille sur la posture ». Pour la formation des AS, il préconise un accompagnement individuel au bout de 6 mois/1 an afin que l'AS puisse exprimer les difficultés qu'il a rencontrées. Cela peut se faire au sein d'un réseau des AS du syndicat, « la solitude de l'AS étant un problème ». Le syndicat est en train d'y pourvoir car « peu de gens qui viennent d'être élus se

[156] C'est pourquoi, dans les OS de culture visant à « préservation des acquis », plus traditionaliste et moins demandeuse de changement, le profil des « supporteurs » (ESFZ) pourrait être plus représenté. Cependant, il est possible que cette typologie de syndicats n'invite pas à une connaissance basée sur la psychologie (cf. les travaux de Moscovici sur la psychanalyse), l'individu n'étant pas au centre de son combat idéologique.

préparent à être AS ». AS30 donne quelques précisions sur les zones de compétences à couvrir : « l'orientation RSE, les aspects financiers, techniques, le savoir-être, l'expression orale et écrite, l'approche économique, comprendre le collectif, l'entreprise, savoir lire le fonctionnement de l'entreprise ».

En complément, il apparaît aussi qu'une démarche d'analyse des jeux d'acteurs à travers la perception des enjeux de l'entreprise (avec identification des acteurs en dépendance) est ainsi confortée et nécessaire si on veut favoriser la dynamique interne du Conseil/de la gouvernance. C'est ainsi que les conditions d'accueil de cette catégorie en mandat, et uniquement au Conseil – c'est-à-dire dans l'entreprise dans sa globalité pour tous les salariés, dans les syndicats en présence, et surtout dans le management de l'entreprise – pourront trouver une efficacité.

Dans cette veine, au sein du Conseil, et à un niveau plus stratégique, l'orientation stratégique de la gestion des compétences (GPEC) nous semble être utilisée en sous-régime. En ce sens, selon que des négociations entre Direction et partenaires sociaux avaient ou non abouti, son utilisation (de totalement effective à abandon) laisse un sentiment mitigé sur la compréhension de l'enjeu RH par les AS, les OS, et, a fortiori les Dirigeants, ce qui est encore plus dommageable pour l'entreprise.

La complémentarité avec les profils de personnalité de Dirigeants

En se rapprochant des profils du Tableau 18 des Dirigeants rencontrés, on constate en comparaison que les profils des AS sont différenciés. Plus axés sur le social, ils complètent et enrichissent le panel des profils du Conseil qui risque, si ceux des Dirigeants sont par trop surreprésentés, d'être plus détachés de la réalité du terrain et de sa dimension sociale (les profils déduits des Dirigeants rencontrés – le Guide, l'Entrepreneur, etc. - étant plus individualiste, moins centré sur l'humain mais davantage sur des objectifs et du financier).

Un des attendus de l'utilisation des profils de personnalités étant aussi de constituer des équipes de profils complémentaires, notre étude qualitative (les quatre campagnes) met en avant la possibilité d'obtenir, avec la catégorie des AS, une complémentarité de profils. Ainsi, si une part importante de Dirigeants peut être de tempérament « NT », plus centré sur le projet d'entreprise afin de l'emmener à travers une vision, construite en parallèle sur le développement d'un ego en général fortement exprimé, celui-ci peut être équilibré par des profils de tempérament « NF » et « SF », plus centrés sur le collectif de l'entreprise. Pour ceux qui sont des « Développeurs », plus orientés vers le développement de l'entreprise (les « NF ») et la troisième famille des « Stratèges » moins représentée (les « NT »), ce qui représente au total environ les 2/3 des AS (22/34 pour être exact) de ce syndicat, le lien avec l'Exécutif est

consolidable, notamment en complément dans le lien direct avec le terrain (accompagnement possible de décisions stratégiques sur le terrain), avec une population résiliente en général.

En revanche, les différences culturelles entre les différentes OS en présence dans l'entreprise, qui se traduisent dans les profils des AS, peuvent tenter le PC-P(DG) qui voudrait amoindrir l'action des AS au Conseil. Dans ce sens, le choix entourant les quatre possibilités du processus de nomination de l'AS n'est pas neutre, les légitimités de l'AS étant différenciées, qu'il soit issu démocratiquement du suffrage universel direct ou désigné par l'OS. En effet, être désigné avec une casquette syndicale ne donne pas l'assurance d'avoir un AS qui va prendre en considération toutes les obédiences syndicales lors des délibérations. Cela signifie a contrario, si le Conseil s'appuie sur les OS, d'éviter de les fractionner (en cela la désignation des AS par le syndicat majoritaire n'est peut-être pas la panacée, la désignation par un collectif de syndicats semblant plus approprié), de les mettre en concurrence, et en somme d'éviter de diviser pour régner[157].

Pour décrire le climat qui caractérise l'arrivée des AS au Conseil, on s'aperçoit que si cela se passe bien pour certains, ce n'est pas du tout le cas pour beaucoup d'autres. En effet, il nous parait important de préciser que plusieurs AS ont mentionné des postures délétères à leur égard de la part d'Exécutif au Conseil, des SC mais également des Dirigeants et des financiers[158].

Induction du rôle d'AS à partir de notre proposition typologique de Conseils

Si on met de côté les dynamiques internes plus ou moins efficaces[159] des OS à l'endroit de leurs AS, nous revenons sur l'efficacité cognitive centrée sur l'AS, qui implique la responsabilité du PC-PDG, de l'OS, et du DRH, notamment à travers :

- Une supervision, avec un soin particulier (plus que les autres membres),
- Le passage de relai entre AS (conditions d'arrivée, diagnostic de gouvernance) afin de gagner en temps efficace,

[157] Ce qui peut être facilité, comme constaté, par des OS en concurrence qui, au lieu de privilégier la présence syndicale au Conseil, va la torpiller en dénigrant les autres AS y siègeant

[158] A titre d'exemples :

- Dirigeant qui joue le rapport de pouvoir en affirmant qu'il serait décisionnaire sur le choix ultime de l'AS, en minant le consensus issu des salariés, notamment à travers leur IRP,
- SC restreignant la possibilité de formation d'un AS en invoquant une restriction budgétaire quand d'autres Administrateurs n'y sont pas soumis,
- Invocation par un SC d'usages pour conserver un rôle de filtre au Conseil et empêcher l'AS de contacter directement le PC,
- Financier de holding adoptant une posture méprisante vis-à-vis de l'AS (les autres Administrateurs adoptant un profil bas) pourtant élue par un collectif d'OS.

[159] Selon les cas rencontrés, on constatera des stratégies globales d'entreprise (le Groupe et ses filiales, les filières, etc.) disparates, d'absentes à au contraire très élaborée.

- Une valorisation du parcours de la personne (par le syndicat, par la DRH) qui est « de passage » au Conseil,
- Le point central de la stratégie de gestion des compétences.

C'est pourquoi, sur ce dernier point, peut-on cognitivement regretter l'absence permanente d'un DRH au Conseil. A contrario, le rôle du SC comme point d'entrée de l'AS au Conseil serait peut-être à éviter, sauf pour les apports technico-organisationnels, s'il faut privilégier la régulation du mandat au Conseil avec le PC.

Ainsi, en complétant notre proposition typologique de Conseils (Figure 20) avec les profils d'AS que le Conseil induit, nous obtenons (Figure 20d) :

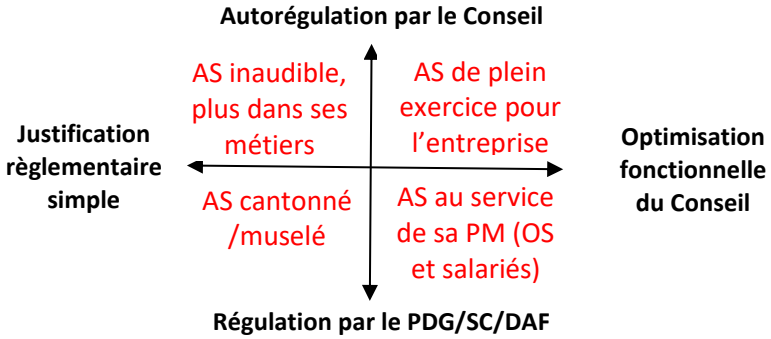


Figure 20d : Proposition de profils d'AS induits suivant leur Conseil

En somme, dans certains Conseils qui admettent difficilement la présence d'AS, ces derniers sont mis en position de discuter pied à pied leur légitimité, les réinscrivant dans une posture de défense de droits alors que leur présence au Conseil devrait permettre de s'orienter vers des problématiques stratégiques sans avoir à argumenter avec l'Exécutif. Sauf à vouloir prolonger une relation de domination assez stérile, cette attitude est contre-productive s'il s'agit d'augmenter la valeur ajoutée compétencielle du Conseil, que la quasi-globalité des AS a clairement identifié.

V. CONCLUSIONS

Notre démarche a consisté à caractériser l'expression identitaire de catégories de personnes liées par des mandats sociaux et des fonctions exécutives réunies dans un collectif de travail, le Conseil. Plus précisément, notre idée a été d'analyser le poids du construit social des personnes au sein d'un collectif bien spécifique. Celui-ci, représentant de parties mandantes (PM), est agi par des missions elles-mêmes spécifiques qui, dans leur exécution, révèlent différents niveaux cognitifs d'efficacité relationnelle. Ce collectif agi constitue le construit social étudié. Notre recherche, à travers lui, cherche à caractériser cognitivement l'expression des rôles des membres au sein de ce collectif dans sa vocation opérationnelle. Ce construit social prolonge les attendus des PM qui sont adaptés suivant différents niveaux d'efficacité de la relation interpersonnelle, c'est-à-dire selon les modes de régulation des rôles entre les membres, et des membres vers leurs PM. La qualité cognitive de la régulation des rôles dans leur mission conditionne l'efficacité du contexte opérationnel du collectif. C'est l'objet des résultats globaux présentés.

V.1. RESULTATS GLOBAUX

Cette dernière partie se concentre sur les résultats des cinq catégories, et plus particulièrement la deuxième partie de chacune d'elles relative à l'efficacité cognitive du Conseil, afin de répondre à la question de recherche initialement posée. Celle-ci a été traitée à travers l'expression des rôles-identités en contexte des membres des cinq catégories qui se combinent les unes avec les autres, notamment lors de processus spécifiés (ouverture du capital, etc.). L'articulation s'est faite entre les cinq catégories : PC-PDG (Startuppeur-ETIste-Grand patron, Créateur-Développeur, PC-PDG) $\Rightarrow$ Fonds (Privé-Public, 4 sous-populations du Public) $\Rightarrow$ Indépendants (Fonds-Entreprise, différentes sous-populations suivant le parcours de vie) $\Rightarrow$ Exécutifs (DAF dédié au CEO ou DAF métier, SC combiné avec d'autres fonctions) $\Rightarrow$ Salariés (mandat choisi ou subi, contexte syndical). Au regard de ce qu'est un fonctionnement cognitif du Conseil et des processus qui y concourent, un modèle référant a été proposé. En parallèle, vers le terrain, notre mode opératoire de définition des rôles-identités en contexte s'appuie sur des entretiens suivant des modalités[160] qui permettent de quantifier académiquement l'expression cognitive au Conseil. Ainsi, la solution choisie a consisté

[160] La connaissance et l'expérience du chercheur en matière de gouvernance et de dynamique de groupe étant significatives, selon Miles et Huberman (1991), elles ont pu être mobilisées lors de la conduite des entretiens.

à passer par des catégories de membres[161] qui expriment les enjeux de gouvernance du Conseil et leurs enjeux personnels propres. Ce parti-pris de recherche est étayé par les développements de Laroche et Nioche (2006) : *« L'approche cognitive doit-elle s'en tenir à l'individualisme méthodologique ? ».* En pointant le risque d'assimiler *« l'organisation à un individu »* et inversement, les auteurs proposent de clarifier la question du passage du niveau individuel au niveau collectif en résolvant l'articulation individu-collectif. C'est pourquoi le construit social est caractérisé par l'articulation Exécutif-Conseil-PM, en nous centrant sur les processus du Conseil mis en œuvre à travers les rôles-identités des membres des cinq catégories.

V.1.1. Dynamique opérationnelle du Conseil et efficacité du membre

V.1.1.1. L'efficacité opérationnelle du Conseil

Pour compléter Wirtz qui se focalise sur l'apport cognitif à travers **l'ouverture capitalistique** (Fonds), notre recherche renouvelle l'approche du partage cognitif au Conseil.

A sa fondation, le projet d'entreprise se structure d'abord autour du noyau des fondateurs, et plus particulièrement sur la définition des rôles de chacun. **Le Pacte d'actionnaire** prend son sens car il aide à cette définition, mais aussi à s'accorder sur les valeurs du collectif pour en fonder formellement l'affectio societatis. La constitution d'un Advisory Board en ces débuts, en général à vocation stratégique, indépendamment de l'arrivée d'un Fonds, est fonction de la dynamique qui s'instaure entre les fondateurs : valorisation de chacun, diversité des profils de personnalité, de métiers, capacité à fonctionner ensemble avec une forte tonalité exécutive (désir d'entreprendre), à aller chercher les profils nécessaires en compétences/réseaux au développement stratégique.

Lorsque la jeune entreprise (start-up) grandit en maturité, elle semble avoir pris toute la dimension de l'utilité du Conseil. Toutefois, c'est dans ses balbutiements que la jeune entreprise/start-up aménage l'entreprise qu'elle sera dans le futur : force du projet collectif dans ses valeurs, capacités à se challenger, ouverture à d'autres complémentarités, savoir s'entourer suivant l'enjeu stratégique et le moment. Moins le projet d'entreprise sera en dépendance des Fonds qui pourraient l'aider à se développer et plus l'entreprise préservera son identité d'origine et ses valeurs.

[161] Notre démarche exploratoire ne nécessite pas, à ce stade, l'accès à des réunions de Conseil (rendu difficile règlementairement) qui permet certes de lire la partie interactive au sens de Goffman d'un Conseil mais moins les enjeux du groupe, implicites et prépondérants, livrés par une étude systémique auprès de ses membres, nécessaire en amont à toute étude directe de réunions d'un Conseil spécifique.

Cependant, cela ne signifie pas que l'entreprise n'ait à évoluer et que les fondateurs soient les plus efficaces quand elle évolue (adaptation, temps de crise).

La venue d'un premier Fonds qui siège au Conseil structure les rôles au Conseil modifie en profondeur l'orientation de l'entreprise en lui signifiant sa valeur principalement financière. On passe d'un projet strictement entrepreneurial à une vision entrepreneuriale financiarisée, avec évidemment un impact sur les valeurs, les enjeux, les processus et les comportements. Elle peut créer voire restructurer la vie du Conseil suivant l'horizon de sa sortie. Pour les entreprises matures, l'arrivée d'un Fonds qui élargit le Conseil permet généralement de passer un cap, ce qui se traduit par une montée en compétences et une mise en tension plus forte du management (suivant les droits de vote du Fonds). La gestion humaine du degré d'ouverture du capital se fait d'autant plus facilement que l'entreprise s'en est accommodée de bonne heure. Les logiques de Fonds (public ou privé) produisent un fonctionnement plus propice au contrôle de l'activité au Conseil. La raison d'être du Conseil pour le Fonds privé est utilitariste : il s'agit d'un lieu de collaboration avec le Conseil, de l'application d'un accord et de la mesure des écarts avec le business plan. Pour le Fonds public, la vision est plus politique (professionnaliser la gouvernance pour développer l'entreprise) et son représentant peut être moins dédié au Conseil.

L'élargissement avec un Fonds à travers un Pacte est toutefois ressenti comme efficace à travers la préservation de l'indépendance du projet d'entreprise. La start-up en devenant ETI va se consolider au fur et à mesure du développement (rotation des Administrateurs). L'entrée puis la sortie du Fonds en termes de dynamique va occasionner des changements à plusieurs niveaux : du fait de la finitude temporelle de sa présence, il produit une accélération du développement, dans la définition de la stratégie, le système de contrôle, la composition du Conseil, et surtout même si c'est apparemment peu anticipé, vers l'adaptation de l'organisation de l'entreprise. Il a été avancé à plusieurs reprises que le Fonds, pourtant proche (mais avec une logique financière), ne perçoit pas toujours la logique contenue dans le business model de l'entreprise. La transition au sein du Conseil au moment de l'entrée d'un Fonds reconditionne sa dynamique interne et influe sur le climat social. En cas de prise de participation majoritaire, il apparaît à plusieurs reprises que la fonction du Conseil soit dénaturée : la holding/maison mère/Etat peut organiser sa gouvernance en chambre d'enregistrement, ou instaurer un reporting direct avec le DAF, avec parfois un Conseil mis sous tutelle par le représentant majoritaire. Lors de la sortie du Fonds, un risque existe de laisser un Conseil inopérant, ses liens vers l'Exécutif étant à reconstruire. Cette altération montre aussi l'importance, dans la relation de l'entreprise au Fonds, du maintien du dialogue social.

Au-delà de la seule régulation cognitive avec la PM actionnariale, la dynamique cognitive du Conseil ne devient effective que lorsque le PC-PDG joue le jeu de la valorisation des Administrateurs, qu'ils soient indépendants ou salariés, sans chercher à les instrumentaliser. En effet, si certains Présidents de Conseil jouent la carte des missions du Conseil en cherchant à valoriser les potentiels des Administrateurs, d'autres a contrario vont chercher à s'en amender, soit pour diriger l'entreprise à leur guise, soit pour préserver leur liberté d'actions propre, ou soit les deux. En revanche, on peut comprendre que les Dirigeants ETIstes (non-familiaux) auront davantage affaire avec l'actionnaire de référence (Fonds, famille), même s'ils développent l'entreprise hôte, et vont donc devoir s'accorder en conséquence. Selon les cas, ils pourront tenter de prendre le contrôle de l'entreprise ou sinon la développer en cherchant à professionnaliser le Conseil (parfois en cherchant à circonscrire le poids de l'actionnaire de référence). Le projet collectif du Conseil, une fois les fondateurs partis, est loin d'être acquis et partagé (minoritaire par rapport aux organisations rencontrées) au sens d'une maximisation des processus et des dynamiques interpersonnelles et groupales.

En conséquence sur l'efficacité opérationnelle du Conseil dans sa gestion des profils et compétences liée **au processus de nomination**, la vision des Indépendants va correspondre à la partie qui l'appellera au Conseil : le PC-P(DG) ou l'actionnaire qui cherchera à y être représenté. Il agit ainsi en zone de partage. Si l'arrivée d'un Fonds élargit le Conseil, cela donne rarement lieu à un véritable cadrage cognitif de mandat et cette zone floue peut être exploitée : quand ses compétences ne sont pas déployées au service cognitif du Conseil, l'Indépendant peut être en représentation pour éviter à son commanditaire d'afficher directement ses positions. Provenant en général du monde de l'entreprise (fonction Exécutive, CEO ou subordonné à un CEO), il est parfois instrumentalisé, jusqu'à servir de caution à la compliance (sachant que l'Indépendant est juridiquement responsable). Quand il est mobilisé pour tenir son mandat (ce qui n'est pas la majorité des gouvernances rencontrées), le Conseil peut stimuler et contrôler, dans le périmètre limité par les informations transmises par le CFO et le SC[162], un management qui exécute. Selon son parcours, il peut avoir une vision patrimoniale (orientée parties prenantes), mais c'est surtout la théorie classique au service de l'actionnaire (souvent majoritaire) qui domine. A contrario, l'Indépendant d'un Advisory board de Start-up (3-4 fois par an), souvent sollicités par des Fonds mais aussi par les Fondateurs cherchant des compétences complémentaires stratégiques,

[162] L'Indépendant pouvant être pris en étau pour prendre ses décisions entre l'information des Exécutifs au Conseil et le PC-P(DG) qui l'a sollicité.

tiendra des rôles au Conseil a priori mieux définis parce qu'il est nécessaire de les préciser en amorçant la jeune gouvernance.

La catégorie significative des Administrateurs salariés (AS) concernée elle aussi mais plutôt réglementairement par le processus de nomination, et surtout dans des entreprises matures, imprime une vision démocratique basée sur la valorisation du capital humain. Indépendante des autres membres dans leur nomination (au détail près des quatre possibilités de la loi), elle diverge de celles en général admises pour les investisseurs et les entrepreneurs, d'autant plus qu'elle sortira des *canons* capitalistes à orientation anglo-saxonne. De toléré à véritable opportunité de gouvernance, leur rôle n'est pas encore arrivé à maturité dans les Conseils[163]. Les AS sont en général peu aidés par l'entreprise – affublés d'un *a priori* courtermiste et soupçonnés de défaut de confidentialité – au sein de laquelle en général ils travaillent et se confrontent souvent à une relation de domination. Les voyants de leur intégration dans le fonctionnement du Conseil sont en revanche au vert quand le PDG a cherché explicitement, mais c'est rare, à s'appuyer sur eux. Leur position, centrale dans l'entreprise, peut en effet donner au Conseil une valeur ajoutée cognitive significative, tant au niveau de la stratégie que de la surveillance.

En synthèse, on peut proposer une répartition différenciée du Projet de Conseil par les membres, parce qu'elle fonde durablement les groupes et les identités autour de la table du Conseil (les éléments qui suvent entre parenthèses sont indicatifs et fluctuants)[164] : un bloc Exécutif (P-DG, CEO, CFO, SC-SG, *AS*), un bloc actionnarial (Fonds, Actionnaire, *CFO et Indépendant*), un bloc neutre (PC, *SC*, Indépendant et AS).

Dans le périmètre des **processus de succession**, l'arrivée d'un CEO développeur (ou non-créateur), produira sa nécessaire adaptation vis-à-vis du contexte pré-existant et passera par une régulation avec l'actionnaire. Sa pérennité dans l'entreprise peut induire une continuité stratégique qui peut palier le départ d'un Fonds. Ainsi la dynamique suivant le contexte de maturation de l'entreprise est différenciée et la relation agent-principal avec investisseur[165] n'intervient que tardivement. C'est la

[163] Assez paradoxalement, on (l'IFA par exemple) leur demandera d'être « des administrateurs comme les autres » alors qu'ils ne peuvent pas vraiment l'être au sein du paradigme de la gouvernance classique.

[164] Ces blocs sont évolutifs puisqu'ils suivent les changements issus des phénomènes d'alliances qui s'effectuent tout du long de la vie du Conseil, une population pouvant se déplacer d'un bloc à l'autre (propositions en *rouge italique* dans les parenthèses). Ainsi par ex., nous rencontrerons un Indépendant neutre passant à la défense d'un Fonds (bloc actionnaires), un CFO rattaché à l'actionnaire revenant à l'Exécutif après une cession, un AS neutre et un Administrateur de Fonds défendant l'Exécutif lors de répartition de dividendes, etc. Ces phénomènes peuvent paraitre paradoxaux mais ils répondent tous à la logique spécifique de chaque acteur, nourrie par sa vision de la gouvernance au Conseil de l'entreprise. Cette identification est importante pour le fonctionnement du Conseil puisqu'elle en fonde le mode (notamment intégration/rejet, prise de décision, etc.).

[165] Ce qui est loin d'être le cas le plus courant, les entreprises restant en général dans le giron familial.

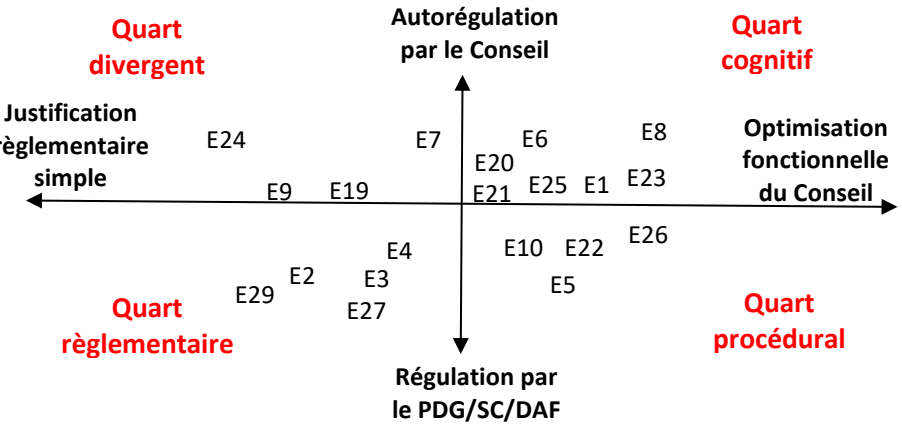
dilution du capital qui redonnera une marge de manœuvre au PC-PDG du fait de la moindre proximité de l'actionnaire et par suite réaccroît le rôle du Conseil.

Quel que soit le niveau de maturité de l'entreprise, il apparaît que les PC-P(DG) vont chercher à maîtriser la relation avec les investisseurs. Presque tous chercheront à se passer de leur présence au Conseil afin de conserver un niveau d'indépendance élevé pour gouverner l'entreprise au Conseil. Quand ils sont présents, le PC-PDG s'appuie sur la logique d'actions des Exécutifs, qu'ils soient CFO ou SC : elle est majoritairement managériale et leur apport fonctionnel est directement lié à la défense du jeu du CEO et la valorisation de sa politique (sauf cas particulier de stratégie d'acteur). Ce positionnement peut changer dans le cas où le CFO est contrôlé par l'actionnaire de référence. Le Fonds, ou les banques, vont être en situation de dépendance avec la personne qui tient les comptes, comme par exemple contrôler les conditions de sortie du Fonds (la liquidité du placement). La tenue des rôles pour celui-ci consiste à apparaître professionnellement indépendant pour montrer qu'il fait objectivement son métier de financier vis-à-vis des Fonds et des Administrateurs, tout en préservant les résultats de l'entreprise. Cet ajustement passe par la confection plus ou moins négociée avec les acteurs en dépendance d'un reporting financier. En somme, l'attitude du financier-comptable va dépendre de qui le nomme : ou il entretient une relation subordonnée avec la Direction avec à la clé une gestion tactique de la gouvernance visant à préserver les intérêts du chef de l'Exécutif, ou bien avec l'actionnaire de référence à qui il rendra des comptes. L'action du SC quant à elle, lestée par son double jeu exécutif, s'adapte aux contraintes du quotidien, a contrario de la logique d'action long terme propre au Conseil. Ce jeu est nuancé car le SC, qui exerce une influence organisationnelle et parfois décisionnelle, proche du PC-PDG ou de l'actionnaire, peut dédier ou non son action vers le Conseil au service de l'entreprise (présenter des dossiers). Son statut, plus souvent rattaché au CEO (organisation tactique) qu'au PC, reste indéfini et donc révélateur des relations de pouvoir au sein de la gouvernance.

Pour compléter notre compréhension de la dynamique opérationnelle du Conseil, nous reprenons la Figure 20 (qui était limitée au nombre des entreprises des PC-PDG), implémentée des autres catégories pour ensuite expliciter la lecture dynamique du Conseil à travers les quatre quarts de la Figure 20e (nous n'avons pas considéré les multiples entreprises des Indépendants par manque d'informations sur leur Conseil). Pour préciser la lecture de la Figure 20e, les deux dimensions sont constituées de deux pôles qui ne sont pas exclusifs. Cela signifie que le Conseil peut privilégier une autorégulation dans son fonctionnement sans toutefois se passer complètement d'une régulation par des membres en provenance d'Exécutif. De même, il est possible, par

exemple, de fonctionner en délimitant les périmètres et les fonctions de chacun, tout en se conformant réglementairement à une compliance.

Figure 20e : Dynamique du Conseil par typologie de GE



Ces précisions indiquent que les axes pourraient faire l'objet d'une recherche sur l'approfondissement des critères servant à la quantification de leur définition respective. Ainsi, par exemple, les Conseils E22 et E25 sont aux mains d'actionnaires (un Institutionnel et une famille), qui ont particulièrement traité la répartition des rôles tout en respectant pour l'un (E22) une régulation Exécutive cadrée en lien fort avec l'actionnaire et pour l'autre (E25) du Conseil à travers le Vice-PC. Cela conduit également à étendre la lecture du *puzzle systémique* de la gouvernance à d'autres lieux que le Conseil puisque la gouvernance s'exerce également ailleurs.

Nous explicitons en Tableau 26 la dynamique propre à chaque quart avec les combinaisons majeures de rôles qui en résultent :

Tableau 26 : Caractérisation des dynamiques intra-Conseil

	Combinaison dynamique des rôles
Quart cognitif	Ce quart se caractérise par l'action collective : tous les membres participent à la vie du Conseil en faisant évoluer les règles et en induisant un sentiment d'appartenance identitaire. Les créateurs, quand ils structurent par eux-mêmes leur gouvernance pour en optimiser son aspect cognitif, vont approfondir leur mode d'autorégulation et leurs fonctionnalités individuelles au Conseil, ce qui peut changer à partir du moment où un Fonds apparait (ex. : glissement de E7 dans le Quart divergent). Les Conseils d'entreprise pré-existante (en comparaison des créations) de ce quart ont la caractéristique d'avoir des membres dont les rôles sont définis avec précision avec un bordage juridique fort ou ayant fait l'objet d'une sélection poussée, avec de plus, pour la majorité, un protocole de « déminage » des litiges en amont des réunions. C'est dans ce quart que nous avons trouvé le PC rompu à l'animation de réunion. Pour les entreprises ayant des AS à leur Conseil, un indicateur ultime d'intégration, et donc de performance cognitive du Conseil, semble être la présence de l'AS au Comité des Rémunérations.

Quart procédural	Se situent dans ce quart des Conseils à la main d'institutionnels (un actionnaire principal) qui de ce fait garde la main sur leur membre à travers des processus, ce qui assure un minimum qualitatif (garde fou financier, institutionnel) mais reste dépendant de la qualité humaine des impétrants. Ainsi le Conseil peut-il se retrouver aligné en procédure mais passer à côté d'une dynamique de groupe sans remise en question de la qualité des procédures et des talents d'animation du Président de Conseil. A l'extrême, chacun restant à sa place, on peut obtenir un fonctionnement bureaucratique qui peut recéler des zones de danger en termes d'adaptabilité (gestion de crise). Dans ce quart, les SC ont un poids important du fait des procédures et processus, le PC tient un rôle d'animateur de procédure, les investisseurs ont été consultés en amont au besoin pour applanir toute éventuelle discorde. Pour donner de l'oxygène au Conseil, le Dirigeant peut tendre vers l'optimisation fonctionnelle de son Conseil afin de rendre les membres acteurs de leur gouvernance. Ce quart peut occasionner des jeux politiques (propres au fonctionnement bureaucratique).
Quart règlementaire	Ce quart désigne plutôt des Conseils à la main d'un leader, dans une organisation de gouvernance managériale. Plus rivé sur la compliance que sur la dynamique du Conseil, qui n'est pas toujours souhaitée par le Dirigeant, ce mode d'organisation du Conseil sert de bouclier-faire valoir au service du management de l'entreprise : on y retrouve les entreprises managériales « pures » qui ne s'encombrent pas de « perturbateurs » au Conseil. Cela induit une séduction du Conseil, une étanchéification relationnelle entre Conseil, Exécutif et Actionnaires, le tout en contrôle de la gestion de l'information qui reste cependant compatible en compliance. Ce fonctionnement peut induire des phénomènes de cour (autour du Roi), ce qui favorise des AI plutôt complaisants et subjugués, des AS instrumentalisés (d'autant plus qu'ils seront cadres) ou/et en marge du Conseil (peuvent être gênants s'ils remontent des informations dissonantes vis-à-vis du discours managérial), des Fonds dormants et des Exécutifs alignés.
Quart divergent	Ce quart ne joue pas le jeu de la gouvernance dans le sens où, autour de la table, les acteurs sont là que par nécessité. Par conséquent l'autorégulation se fait sur des motifs a contrario : chacun va maintenir ses positions dans l'accord défini, tout en préservant l'aspect règlementaire. C'est une autorégulation de conflit. Cette configuration de Conseil correspond à des Conseils délétères/en belligérance, où il y a certes des règles affichées et suivies en façade (pour l'extérieur, les marchés), mais sans effet, bloquant la gouvernance en entretenant le face-à-face/les rapports de pouvoir. C'est pour sauver les apparences que la GE est justifiée. Cela produit pour le SC une difficulté pour se positionner entre des clans en tensions, des tensions internes au Conseil ou/et au Comex, un CFO autant neutre que possible pour naviguer entre plusieurs camps, des AI qui n'en sont pas puisqu'ils sont nommés pour un équilibrage de pouvoir (ralliement suivant les mandats disponibles pour chaque camp), des AS sans direction parce que le Conseil peut avoir des difficultés pour orienter une stratégie et que le dialogue est dysfonctionnel à plusieurs niveaux.

Pour prolonger de façon appliquée cette typologie de Conseils, il est possible de faire évoluer cognitivement le mode de gouvernance d'un Conseil, toutes choses étant égales par ailleurs. Ainsi, parmi les possibles propositions d'itinéraires de la Figure 20f, nous mentionnons certaines des évolutions notables de Conseil identifiées (via le PC-PDG) :

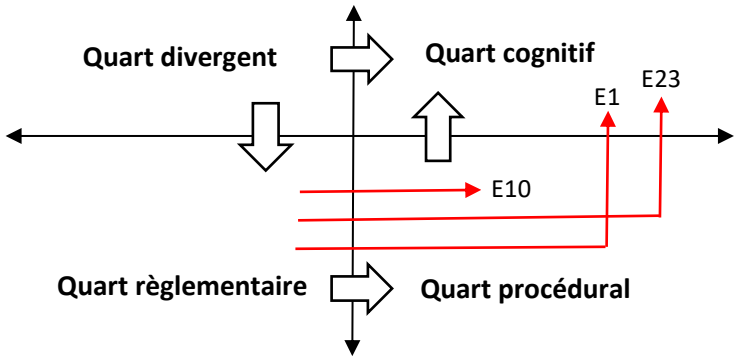


Figure 20f : Itinéraires de gouvernance de certains des Conseils interrogés

L'écart de façade des accords et des dissonances entre le Conseil et les membres Exécutifs présents au Conseil, renseignera de la dynamique Conseil/Comex. Celle-ci pourrait être de même complétée et renseignée à travers l'étude des relations périmétriques des Dirigeants (ex. : binôme). L'identification des influences des autres organes de gouvernance sur le fonctionnement du Conseil, à savoir familiales, des investisseurs, syndicales donnera l'occasion de comprendre l'appréciation de ces influences par le Dirigeant et son Conseil. Cette appréciation se matérialisera à travers leur mode de traitement des entités extérieures (endiguement, amoindrissement, valorisation, etc.).

V.1.1.2. L'efficacité personnelle dans une gouvernance à caractère cognitif

L'efficacité opérationnelle du Conseil est conditionnée par des processus qui sont portés par ses membres et, vers l'Exécutif et leurs PM dans ses missions. Ces missions collectives (stratégie, surveillance et autorégulation) influencent les rôles respectifs de chacun des membres, rôles qui nécessitent des régulations vers les PM.

Le construit social issu de l'expression identitaire passe par la construction du mandat dans ses attentes pour le membre et sa PM. La vision différenciée de la fonction du Conseil par ses membres produit une adaptation différenciée, par d'une part le membre et d'autre part sa PM.

Si certains parcours de membre semblent directement fléchés pour se conclure au Conseil, d'autres le sont moins. Ainsi, autour de la table du Conseil, tous les membres n'ont pas nécessairement choisi d'y être. Ainsi, le PC-P(DG) est présent par choix mais sans pour autant remettre en question ses pratiques de Président de Conseil. A contrario, un AS qui, en dehors du cas d'un choix propre et entier, pourra faire ce choix par solidarité syndicale. Dans ce choix par défaut, il s'apercevra ensuite une fois en exercice qu'il lui faut faire face aux enjeux du Conseil et cherchera à se former avec plus ou moins de succès selon l'accompagnement qui lui sera accordé. Cette position de choix assumé lors de la construction de notre socle théorique, montre que la

construction identitaire s'en trouve fortement influencée. Cet accompagnement mais aussi les dispositions que la PM prendra en direction des PM « concurrentes » va déterminer la puissance de la représentativité du membre dans ses échanges au Conseil. C'est pourquoi la construction du mandat, avec ses limites de cadrage, n'étant pas toujours à la seule main du PC, nous avons construit en Annexe 6 le Tableau O qui répertorie les engagements des membres vis-à-vis de leur mandat, dans leur choix et les prédispositions à y faire face.

On constate que malgré le niveau du choix à siéger, le questionnement individuel des pratiques est disparate dans l'adaptation au Conseil (fort pour les Fondateurs, les AS et les Exécutifs hors PDG) au regard des enjeux qui y sont abordés. Une fois en place, le Dirigeant n'envisage pratiquement pas de faire varier ses pratiques, sauf à travers l'opportunité d'un mandat d'Indépendant. Ainsi, dans un autre Conseil que le sien, il aura l'opportunité « d'apprendre par observation ». L'autre occurrence de développement des compétences, qui consisterait à faire appel à un « gourou », reste d'un point de vue RH extrêmement discutable[166] et difficile à quantifier, sachant que cette pratique semble très marginale et réservée à une population restreinte. On peut se dire que les variations de pratiques interviennent éventuellement lors de sa prise de mandat (PC-P(DG)). La population des créateurs, plus autodidactement libre, devrait être plus en recherche de renouvellement de leurs pratiques que celle des développeurs ayant réalisé leur parcours professionnel en entreprise. Toutefois des réseaux de Dirigeants apprenant existent (APM, CDJ, etc.)[167] mais leur fréquentation est fonction d'une disponibilité réduite.

A contrario, les croyants dans le progrès social (selon Tajfel et Turner) vont, pour certains, se remettre en cause et monter en compétences. C'est une des particularités de la catégorie des AS, qui restent concernés par les caractéristiques de leur Organisation syndicale d'origine. Toutefois, cette adaptation est souvent contrariée/suspendue au bon vouloir de l'entreprise.

Pour revenir sur la construction identitaire qui résulte des interactions entre le membre et les PM correspondantes, on obtient le Tableau 27, prenant pour modèle le mode de régulation en étoile (Figure 21) que nous avons proposé pour l'AS, la « Partie Mandante ultime » étant celle qui sera la plus influente (perçue comme telle par le membre concerné de la catégorie). Il apparaît que l'étude spécifique du contexte de l'AS est la plus complexe. Pour cette raison, nous l'avons approfondie afin de pouvoir

[166] Discutable du fait du manque de cadrage de ce type de relation (comme cela se pratique en général dans les DRH où il existe des processus de sélection des coachs) et du risque de manipulation face à une personne qui peut se prévaloir d'une compétence de coach sans l'être et qui projette son expérience supposée exemplaire.
[167] APM : Association Progrès pour le Management ; CJD : Centres des Jeunes Dirigeants.

la transposer vers tous les autres membres (exception faite car non-traités dans l'étude des Administrateurs Familiaux, des PDG Repreneurs[168] et des AS sans obédience syndicale).

L'efficacité personnelle passe pour le membre par l'identification des différents rôles qu'il endossera, puis de leur régulation avec les PM concernées, la PM « ultime » devant s'entendre comme celle qui mobilisera la plus forte salience identitaire.

Tableau 27 : Précision des PM par membres et de la PM ultime

Catégorie	Principales zones de régulation du mandat	PM ultime
Fondateur	2 zones : co-fondateurs/Fonds	Fondateurs
Adm. Fonds privé	2 zones : Fonds/PC-P(DG)	Responsable du Fonds
Adm. Fonds public	2 zones : Fonds/PC-P(DG)	Hiérarchique du Fonds
PC	3 zones : Conseil/DG/Actionnaires	Actionnaires (AG)
CEO	3 zones : PC-Conseil/ses DG/Actionnaires	Actionnaires (AG)
P(DG)	3 zones : Conseil/ses DG/Actionnaires	Actionnaires (AG)
P(DG) Repreneur	*3 zones : Fonds-Actionnaires/CFO-ses DG-Entreprise/Conseil*	*Fonds/Actionnaires*
Indépendant	2 zones : PC-P(DG)/Conseil	Actionnaires (via PC-P(DG))
CFO	2 zones : PC-P(DG)/Direction Financière-Audit	CEO
SC	3 zones : PC/Conseil/DG (parfois actionnaire)	PC-P(DG) (au Conseil)
AS avec OS	4 zones : PC-SC-Conseil/DG-Entreprise/Syndicat/Electeurs	DSC du syndicat/PC-P(DG)
AS sans OS	*3 zones : PC-SC-Conseil/DG-Entreprise/ Electeurs*	*Electeurs/PC-P(DG)*

On constate que les zones de régulation sont très différentes d'un mandat/une fonction à l'autre, ce qui produit un morcellement entre les blocs. En conséquence, il semble opérant de dessiner par Conseil une carte des PM de tous les membres afin de mettre en évidence les zones de régulation qui conditionnent son efficacité autorégulatrice. Elle permettrait la généralisation de l'expression des attentes par rôle du membre (Figure 4), qui reste un non-dit, au Conseil comme vers leurs PM, pour une part significative des membres des catégories étudiées.

Pour la catégorie des Dirigeants-es (PC-CEO-P(DG)), le PC dual peut être plus isolé que ceux qui sont en relation avec l'Exécutif. Toutefois, l'actionnaire reste le plus influent

[168] Même si cela mériterait une étude à part entière, nous ébauchons, d'après notre collecte, les incidences a priori du mandat du repreneur, qui peut avoir l'impression d'être plus propriétaire qu'un P(DG) « simple manager » ou qu'un Fonds puisqu'il n'a pas les mêmes limites de temps. S'il peut être en position de dépendance vis-à-vis de ses financeurs, il n'en demeure pas moins que son arrivée active des zones de régulation vers l'entreprise (au premier chef la partie financière), et à nouveau remodèle son mode de fonctionnement. Il semble que les zones de chevauchement (en sifflet, souvent contractualisées) pour la transmission entre le cédant et le repreneur, qui servent entre autres à rassurer les salariés, peuvent ne constituer qu'une façade. En revanche, la sortie des Fondateurs implique une déstabilisation (des modes de gestion, de la stratégie, des comportements) en profondeur de l'entreprise et nécessite des compétences humaines fortes d'adaptation de l'équipe reprenante. La question de la transition semble être un enjeu de taille car les valeurs qui façonnent les identités professionnelles de l'entreprise ne sont plus supportées et l'enjeu financier devient alors prépondérant.

(notamment en cas de départ). C'est pourquoi le mandat des Dirigeants rencontrés s'exerce en particulier vers cette catégorie (vers l'externe si les actionnaires sont absents du Conseil ou vers l'intraConseil) qui, pour les filiales, sont souvent des Dirigeants « alter ego » issus du Groupe de la maison-mère. Pour la construction du mandat de Dirigeant-e, et comprendre l'orientation du Conseil, il convient de garder à l'esprit les conséquences du tropisme produit par le rôle-identité le plus saillant issu de la hiérarchisation des rôles. Pour mémoire, on peut chercher à identifier l'éventuel fonctionnement binomial du Dirigeant, indicateur significatif de son mode d'action.

La place des Fonds minoritaires dans le modelage des mandants des autres membres, qui est plus épisodique dans sa présence historique, s'inscrit dans une temporalité différente, à mettre en relation avec la professionnalisation du Conseil et la financiarisation de l'entreprise.

Parmi les membres Exécutifs, le CFO reste éminemment proche du CEO, tandis que le SC, dont l'action au Conseil reste ancrée dans le présent organisationnel, y tient une fonction aux contours difficilement définissables, en partage avec une fonction exécutive qui peut éventuellement l'éloigner des membres du Conseil. A un autre niveau, la catégorie des AS apparaît comme étant celle qui nécessite le plus de régulation et les Indépendants le moins (équivalent au Fonds mais beaucoup moins investis), avec un temps de *chauffe* plus ou moins long pour les AS suivant l'aide donnée pour s'adapter et gérer sa sortie (généralement deux mandats consécutifs). Parce qu'il est celui qui remet en question l'organisation institutionnelle du Conseil, le mandat d'AS nécessite un soutien explicite. En parallèle, le lien avec les IRP/les salariés conditionne aussi l'efficacité de l'AS (et vice versa), alors que la loi a séparé les deux modes de représentation : cela peut devenir une zone de fragilité, pour peu qu'il y ait des tensions intersyndicales. L'enjeu de transmission de son savoir à son suivant concerne l'AS ; il peut gagner à éviter l'isolement en partage d'expériences (intra-syndical). Avec les représentants de Fonds, les Indépendants apparaissent clairement les plus en retrait par rapport au fonctionnement de l'entreprise. Dans quelle mesure, dans le cas d'un mandat uniquement construit sur un acquis (en entrée de mandat, sans la perspective d'une progression compétencielle spécifique), leurs compétences suffisent-elles à la construction d'un mandat à vocation plurimissionnaire ? Si sa présence au Conseil est légitimée cognitivement par le truchement d'une spécialisation (financier, spécialiste marché, etc.), c'est en dissonnance avec l'angle cognitif au sens où elle réduit l'utilité de l'Indépendant dans sa permanence à siéger (à moduler en fonction des moments stratégico-financiers de l'entreprise). De plus, l'orientation actionnariale de l'Indépendant reste à relativiser au regard de « l'intérêt général » de l'entreprise.

C'est pourquoi, dans cet exercice de régulation des PM, il nous semble approprié, dans une perspective méthodologique de compréhension cognitive de la gouvernance, de se nourrir des positionnements que nous avons effectués pour chacune des catégories à partir de notre typologie de Conseils (Figures 20, 20a à 20d).

Avant de considérer l'ensemble des catégories visitées, il nous parait important de revisiter les dispositions de la catégorie pivot autour de laquelle s'articule la vie du Conseil : les PC-P(DG). Sous l'angle de l'efficacité personnelle, les créateurs que nous avons rencontrés présentent la caractéristique d'une fondation construite sur une équipe avec un projet collectif et affectif approfondi, des valeurs exprimées, des rôles clairement définis, un droit à la parole respecté pour chacun, un mode fonctionnel proche du coopératif, une réduction de la séparation organique entre un Conseil orienté stratégie et l'Exécutif (asymétrie réduite). Les développeurs quant à eux, ETIstes et Grandes entreprises entrent en mandat par leur réseau d'affaires (compétences reconnues, affinités, réseaux), chaotiquement ou non, souvent en mode binomial, avec une entrée en mandat implicite et informelle, peu cadrée, sauf dans le cadre d'une succession préparée (avec le risque de clonage d'un certain mode de management). Dans ce contexte, notre recherche montre que dans la majorité des cas rencontrés, l'efficacité collective du Conseil conserve des zones de progrès significatives.

Au-delà du seul rôle cognitif des Fonds, avec toutes les réserves envisagées, bien d'autres occurrences font évoluer un Conseil. Par exemple, lors d'une introduction en Bourse, le rôle du Dirigeant est central pour rendre opérationnel un Conseil *cosmétique* à l'origine[169]. Pour les Grandes entreprises, la dynamique du Conseil est recentrée autour de la personne du PC dans sa capacité d'animateur (l'influence des Fonds étant moindre). Ainsi, pour que les Administrateurs jouent le jeu, leurs compétences seront déterminantes. Cependant, selon plusieurs entretiens issus de différentes catégories, les PC-P(DG) ne sont pas suffisamment formés, ni à l'animation de groupe, ni au processus de gestion des compétences et d'accompagnement alors que les conditions d'accueil des membres sont déterminantes. C'est pourquoi la dynamique des Conseils est aléatoire et sans possibilité de comparaison puisque les évaluations sont inopérantes sur le champ compétenciel et nivelées vers le bas dans les pratiques (la mise en place des processus n'étant pas un gage d'efficacité, avec des codes à vocation trop généralistes).

En pratique, les conditions d'accueil des membres semblent largement perfectibles. A cet égard, le rôle « accueillant » du SC, en général membre de l'Exécutif dans ses autres

[169] Pour reprendre l'expression de PDG10 désignant le Conseil de son entreprise avant sa reprise en main (celui de E10) et réduit alors à sa plus simple expression règlementaire.

rôles, peut présenter des avantages et des inconvénients. Avantages pour « administrativement » accueillir, certes, mais aussi inconvénients en le faisant en lieu et place du PC-P(DG) dans son management d'équipe en direction de chaque membre du Conseil en « escamottant » la possibilité d'un co-cadrage amont[170]. On retrouvera ce risque de « faire à la place de » à travers l'évaluation de Conseil[171]. En tant que membre de l'Exécutif, tout en respectant l'état de l'art de son métier, le CFO exprime nécessairement un comportement collaboratif en direction du management[172]. C'est pourquoi l'orientation des états financiers, des chiffres et des conclusions se feront dans cette perspective : même s'ils sont justes, le CFO peut ne pas présenter d'alternative au Conseil. En contrepartie, il faudrait, à la charge de l'Indépendant, réduire ces différences de dynamiques pour tendre vers des ajustements entre le Conseil et l'Exécutif pour inciter les deux parties à co-organiser la qualité de l'information transmise. Sans revenir sur ses prérogatives de gouvernance et en y joignant l'enjeu cognitif, l'Indépendant peut précisément considérer les effets internes au Conseil et veiller à la qualité des relations de celui-ci avec le Comex. Il reste à garder à l'esprit que l'Indépendant, même s'il peut présenter une valeur ajoutée en correspondance avec les enjeux stratégiques, n'en présente pas moins l'inconvénient, parce que non-Exécutif, d'être dissonant dans ses prises de position par rapport à celles d'autres membres en contact avec le terrain et l'opérationnel de l'entreprise.

En correspondance, les attentes de l'AS ne se sont pas exprimées lors de leur entrée en mandat mais ensuite, notamment en termes de compétences, mais aussi de liens par rapport à leur base syndicale, aux Instances Représentatives du Personnel, sur le lieu de travail et la DRH (avoir les conditions d'exercer son mandat), dans le Conseil (dans le rapport au PC et avec les autres membres, dont spécifiquement issus de l'Exécutif). Sans être co-définies et initiées au départ, ces attentes restent majoritairement en suspend. A moins d'être présent au Conseil en sous-régime, cela signifie que le travail de l'AS s'inscrit dans le long terme s'il veut faire « fructifier » le capital humain. Dans tous les cas, le positionnement du PC déterminera le niveau de valorisation du mandat d'AS. On constate que la venue au Conseil d'un AS sans affiliation syndicale nécessiterait de sa part un effort encore plus intense pour faire face aux enjeux globaux du mandat, sachant que presque tous soulignent les conditions de solitude de l'exercice. Un manque d'implication dans cet

[170] Une animation d'équipe par un manager pouvant se faire en général sans souci avec 10 personnes.

[171] En justifiant sa fonction de SC, alors qu'une telle démarche est déontologiquement et éthiquement discutable, qui empêche, par exemple, l'évaluation du mode de management du Président. Apparemment, sans l'identifier, le SC officie en plein conflit d'intérêt (comme pratiqué par certains Cabinets chasseurs de têtes), tout en affichant un code Afep-Medef plutôt normatif n'ayant pas vocation à favoriser l'approche cognitive.

[172] Nous avons relevé dans les échanges avec plusieurs AS une présentation ressentie des chiffres par la Direction comme étant « à leur sauce », et l'importance de savoir « lire entre les lignes » dans les chiffres avancés.

accompagnement de la part de la Direction ou du Conseil peut donner l'impression d'une gestion de la division syndicale. A cet égard, le positionnement d'un syndicat, de cadres par exemple, qui pourrait ne pas se différencier d'un top-management conduisant les destinées de l'entreprise (gouvernance managériale), va certes aider à l'introduction d'AS au Conseil mais peut en revanche offrir un alignement trop fort avec la Direction. Pour clore la question des attentes de l'AS, il est envisageable d'attribuer au Délégué Syndical Central du syndicat d'appartenance le soin de les « débusquer » (puisque peu exprimées en dehors d'un cadre solidaire), dans la continuité de son parcours syndical. Si la DRH est apparue inopérante sur ce plan, elle n'est pas à exclure dans la prise en compte du parcours de l'AS qui est aussi un salarié de l'entreprise.

En synthèse pour chaque catégorie, nous précisons, dans le Tableau P de l'Annexe 6, l'incidence collective de l'efficacité personnelle en partant de ce qui a été approfondi « individuellement » pour chaque catégorie. Cela revient à prendre en compte l'efficacité personnelle en direction des PM, du Conseil et de l'Exécutif, dans la perspective de recentrer les tendances pour le seul Conseil.

S'il fallait pour conclure considérer la somme des efficacités personnelles au Conseil, force est de constater qu'elle est difficile à opérer parce que disparate et, par conséquent, systémique si on veut bien prendre en considération les variétés des points de vue. C'est pourquoi le résultat est en général rarement optimal dans les Conseils rencontrés. Les catégories ne sont pas toutes synchronisées pour constituer un collectif, notamment parce que la motivation collective n'est pas nécessairement présente. Il faut noter, quand il y a une forte dissociation entre les non-Exécutif et l'Exécutif, que la relation subordonnée entretenue pour maintenir le rôle du CEO favorise des allégeances subordonnées contre-productives des Exécutifs vers le Conseil. Cela signifie qu'il faudrait peut-être médiatiser la fonction du Conseil vers l'ensemble de l'entreprise à un niveau managérial, clarifier le champ éthique et déontologique des fonctions Exécutives en lien avec le Conseil.

En considérant que la valorisation de la participation des AS à la vie du Conseil est un indicateur cognitif de sa performance, et si on envisage la proportion des Conseils qui maximisent leur présence en leur sein (mise en place d'une GPEC alignée sur la stratégie), d'une politique RSE indexée sur l'évaluation de la performance du top-management, reconnaissance des identités et développement des compétences au Conseil, dialogue intersyndical, etc.), moins de 10 % des entreprises seraient pour le moment concernées. Ces rares entreprises ont toutes été confrontées à un changement de statut de Grande entreprise publique à privée où l'actionnaire majoritaire semble avoir laissé la place à d'autres dynamiques capitalistiques. Ce n'est que dans une relation systémique (cf. Figure 21) que l'AS peut tenir son mandat en

pleine capacité. S'il faut parler de compétences collectives, c'est dans cette configuration que la gouvernance au Conseil pourra s'organiser puisqu'ailleurs, a contrario les acteurs sont plus morcelés.

En conclusion, pour revenir aux compétences du Président de Conseil, en plus de ses compétences propres de super-animateur, notre recherche tend à démontrer qu'il lui faut être capable de combiner les compétences individuelles, les identités et les profils individuels, pour être capable de les combiner en correspondance avec le système de gouvernance de l'entreprise. Si la recette semble la même d'un Conseil à l'autre, elle n'en constitue pas moins une macro-compétence spécifique au Conseil, elle-même partie intégrante d'un système de gouvernance d'entreprise. Cette hyper-spécialisation signifie qu'elle a peu de chance d'être maîtrisée par un P(DG) qui devrait hypergérer son Exécutif. En effet, il s'avère que, quelle que soit sa forme juridique, la gouvernance de l'entreprise devra être duale dans son organisation pour prétendre avoir une chance de valoriser cognitivement son fonctionnement, tant chacun des rôles est différencié et incompatible à être tenu de manière simultanée.

V.1.2. Au cœur du Conseil : l'autorégulation cognitive

Parmi les trois missions du Conseil, la mission d'autorégulation fonctionnelle qui est développée in extenso dans la Figure 14, est au cœur des aspects socio-cognitifs et identitaires du construit social. Elle est interrogée en aval de notre phase d'analyse en confrontant nos résultats aux trois lieux de régulation dans la relation Conseil/Parties Mandantes, IntraConseil et Conseil/Exécutif.

V.1.2.1. L'autorégulation du Conseil vers les Parties Mandantes (PM)

Deux autorégulations – qui partent du Conseil vers la/les PM - sont en jeu dans cette section : une individuelle du représentant d'une PM au Conseil vis-à-vis de sa PM et une collective du Conseil dans son entièreté en tant que groupe représenté par le Président du Conseil. Si on met de côté le cas des fondateurs où ces régulations sont *aplaties*, on peut dire qu'elles n'ont pas lieu pour toutes les PM et, par conséquent, ne sont pas débattues pour accorder les PM vers le Conseil, sachant que ce débat veut être évité par les plus représentées.

Ces deux niveaux de régulation peuvent donc être inexistants au Conseil avec une PM forte, essentiellement actionnariale, qui décide sans considération spéciale pour les autres PM et avec alignement du Dirigeant sur le « plus fort » qui l'a nommé. Ces deux niveaux peuvent cependant exister, selon le niveau de perception du libre arbitre de chaque représentant de PM et du Président du Conseil, qui est favorisé pour ce dernier quand il n'est pas en dépendance du « plus fort ».

En revanche, cet état de dépendance s'exerce sur le fonctionnement du Conseil pour tout type de membre : en général fortement subordonné (sauf stratégie d'acteur) pour les Exécutifs (CFO-SC-DRH) qui sont parfois amoindris dans l'expression de leur déontologie professionnelle, pour certains représentants de Fonds qui prennent leurs ordres dans leur technostructure, pour certains Administrateurs salariés à qui leur Organisation syndicale peut dénier le droit au libre arbitre ou qui, s'ils n'en font pas partie, sont discrédités par une Organisation syndicale concurrente. On constate que l'Indépendant est celui qui a théoriquement le plus de liberté puisqu'il est *institutionnellement* peu encadré. Mais il est insuffisamment indépendant sur le terrain pour exercer son indépendance, identitairement venant d'un métier en général financier, et dépendant du flux informationnel issu du seul versant Exécutif, en étant peu renseigné sur les contraintes d'un éventuel pacte d'actionnaires. Donc, il n'existe pas de lieu de mise en partage/accord qui pourrait réunir les PM[173] en amont du Conseil, éventuellement animé par le Président du Conseil[174]. Le Président de Conseil, dans tous nos exemples, va chercher à cristalliser sur sa personne la primauté de cette relation, et par conséquent va, dans sa stratégie d'acteur, chercher à l'individualiser (entre lui et la PM). En ce qui concerne les PC-P(DG) en ETI et en Grandes entreprises, c'est quand la PM majoritaire est cantonnée - avec un processus de rééquilibrage des pouvoirs dans l'entreprise - qu'une gouvernance cognitive pourra prendre son essor. Notons toutefois que cet état est rendu possible seulement suivant la volonté, voire l'intérêt, du Dirigeant (qui sinon bascule dans une gouvernance de type managérial). A défaut de la possibilité d'émergence de cet espace de liberté, le Dirigeant, soumis à la règle discrétionnaire de préservation des acquis des PM dominantes, pourra éluder le débat avec les autres acteurs dans l'espace du Conseil qui reste davantage un espace reproductif de la relation de domination de certaines PM.

La régulation individuelle du mandat peut donner l'occasion d'un brouillage, plus ou moins volontaire. Ce brouillage peut être caractérisé par un flou entretenu[175] ou au contraire une tentative de coercition[176]. Cette zone de flou, à travers le maintien d'une relation de contrôle sur le membre ou a contrario d'incertitude sans aucune régulation (qui maintient ainsi la personne à l'isolement au sein de son Conseil), tient lieu de cocadrage individuel ce qui ne favorise pas l'efficacité cognitive de gouvernance. Dans ce cas, ce sont les PM qui exercent leur pouvoir sur le Conseil qui ne peut s'autogérer.

[173] Et non les parties prenantes comme le préconiserait une démarche RSE, ce qui diluerait la représentation des AS. En revanche, le « Comité des disputes » (entre les PM) rencontré chez CFO20 remplit cet office.
[174] Sans parler des AG qui réunissent, à travers une démocratie sensitaire, des actionnaires dont les prises de décisions seront plus ou moins canalisées par les informations et les questions d'une PM parfois à la manœuvre.
[175] Telle une injonction paradoxale du type « faites ce que vous voulez ».
[176] Exemples : lettre de mission, de démission sans date.

V.1.2.2. IntraConseil

C'est le niveau de degré de liberté concédé entre les PM et le Conseil à travers ses membres et les relations de pouvoir liant l'entreprise à elles qui conditionnent l'autorégulation dans l'intraConseil. C'est une des incidences indirectes qui devrait préoccuper le Président de Conseil en quête d'efficacité cognitive de gouvernance dans son Conseil. De notre recherche, nous retenons, en reprenant la carte cognitive du Conseil, qu'extrêmement peu de points sont valorisés dans la pratique. Cela tient principalement au nombre *epsilonnesque* de Dirigeants formés à l'animation du Conseil et que c'est essentiellement le contexte de gouvernance de chacun, à travers les PM rencontrées, qui l'a conduit à établir sa stratégie d'acteur (vis-à-vis du Conseil, des actionnaires, de la réglementation) pour essayer de préserver ses intérêts en les combinant à son mandat social. De plus, la culture RH de cette population est restée à l'état embryonnaire, croyant peut-être la maitriser puisqu'ils sont Dirigeants. Ces « *sans-dents* » de la gestion des compétences et de la dynamique de groupe apprenante, qui feront peut-être de leur mode managérial l'alpha et l'omega qu'il faut reproduire puisqu'il a fait ses preuves, proposent une lecture appauvrie du fonctionnement du Conseil. On est très éloigné des deux types de leadership proposés par Maisonneuve (2014) et particulièrement adaptés au Conseil : le type coopératif associant les membres aux prises de décisions qui réduit la distance entre le leader et les autres, et le type élucidateur qui interroge les membres sur le mode de fonctionnement du groupe, qui prennent respectivement en compte la participativité des membres et la gestion du métafonctionnement du Conseil. A un autre niveau, la maîtrise des enjeux dysfonctionnels à travers les biais cognitifs que nous avons régulièrement identifiés dans les Conseils, notamment dans les relations intragroupes et exo-groupes, n'apparaît pas mieux circonscrite par la catégorie des Dirigeants.

Du fait de son identification en fin de thèse, nous avons peu d'éléments sur la remontée de données relatives à la négociation/synchronisation entre les PM par le Président du Conseil. Alors que certaines des compétences de médiateur semblent requises au Conseil, il apparaît que dans le cas d'une gouvernance exercée en mode moniste, la position du PDG rend impossible la régulation entre les PM (sans conflit d'intérêt patent). La dimension de médiation invite le Président de Conseil à non seulement exprimer ses attentes individuelles vis-à-vis de chacun des membres du Conseil et recevoir les leurs, mais aussi à expliciter son rôle à chacun d'eux pour qu'ils puissent construire identitairement leur mandat. Cela interroge l'équilibre du

Président entre Conseil et PM[177]. C'est pourquoi la définition du mandat des PC-P(DG) pourrait en être affectée et reconsidérée selon les canons classiques.

Pour cette raison, au-delà de la croyance mimétique des PC-P(DG) que participer comme Administrateur indépendant à d'autres Conseils est formateur, il nous parait central, pour cette catégorie, de développer les compétences managériales au Conseil, tant pour les Dirigeants mais aussi pour les autres membres dans leur responsabilité collective. Ainsi, déléguer aux Secrétaires de Conseil, pour la plupart impossible évaluateur de leur propre fonctionnement et de celui de leur Dirigeant mais administrateur d'évaluation de Conseil à verser dans de « lisses » Documents de référence, n'apparaît être rien de moins qu'un indicateur supplémentaire de l'inefficacité managériale des Conseils[178]. Cela dénote de la difficulté d'obtenir d'un Président du Conseil qu'il soit un animateur professionnel de qualité en bonnes correspondances avec les enjeux de l'entreprise. En plus de ces items et à titre d'indicateurs de performance, au-delà des propositions de Ghaya (2014) ou de Karoui et al. (2009), nous suggérons d'en observer d'autres au sein du Conseil : la gestion partagée des relations avec les PM, la capacité de responsabilisation du membre dans la dynamique du groupe, la nomination des membres de concorde avec les PM (dont, pour le nouveau venu, les compétences cognitives de groupe, stratégiques), la détermination collective des missions, la médiatisation de la gouvernance dans l'entreprise en direction des salariés, etc. Le manque de feedback objectivé des pratiques semble contribuer à l'isolement de cette population.

C'est pourquoi il nous semble nécessaire d'orienter la recherche sur les savoir-faire humains de gouvernance des jeunes entreprises ainsi qu'en direction de l'étude approfondie des entreprises dont le Conseil est cognitivement impliqué (2 à 3 répertoriés par dans notre recherche).

V.1.2.3. Conseil/Exécutif

L'explicitation des attentes de part et d'autre apparaît peu pratiquée entre Conseil et Exécutif, comme le montre le déficit qualitatif des évaluations de Conseil, et sera d'autant plus sans objet en cas de confusion des rôles avec le P(DG). De plus, et c'est en cela une spécificité française, la dévotion au chef, culturellement admise, peut

[177] Exercée par lui ou un tiers, cette capacité de médiation reste à définir.

[178] De même, leur déléguer la primauté de la phase d'accueil des nouveaux arrivants reste un contre-sens managérial à l'actif du Président du Conseil, qui peut être en revanche un indicateur de la préférence pour le Dirigeant de mettre à distance les nouveaux venus (les remontées terrains des Administrateurs salariés laissent peu de doute à ce sujet). C'est pourquoi nous remettons en cause la pratique du Conseil qui consiste à trop se reposer sur son Secrétaire (leurs pratiques étant contraires à la déontologie de l'évaluation, avec des attitudes souvent discutables vers les Administrateurs salariés sur un mode exclusif (voire servile) alors que le contact direct annuel avec le Président du Conseil semble être un minimum pour cocadrer l'exercice du mandat (ce qui se pratique d'ailleurs régulièrement en entreprise).

produire une incongruité à questionner des attentes réciproques. C'est pourquoi le reporting, construit suivant le niveau de surveillance, pourra s'exercer dans le sens de l'actionnaire référent, alors qu'il peut s'ouvrir sur des sujets extrafinanciers[179]. Dans une logique de régulation, le plus important à travers la mise en place de ces tableaux de bord réside dans la reconnaissance du niveau d'implication du Conseil dans la définition et dans la mise en œuvre de la stratégie et, suivant le moment de vie de l'entreprise, de la relation de contrôle. Il semble que beaucoup reste à faire pour sortir d'une relation Conseil/Exécutif *basiquement* axée sur la rétribution actionnariale. Cela signifie que le mode fonctionnel du Conseil doit pouvoir certes correspondre aux engagements stratégiques et de surveillance, mais de concert avec l'Exécutif, ce qui induit la définition formelle du mode relationnel entre le Conseil et l'Exécutif, et donc entre leurs dirigeants respectifs. Cela devient complexe en cas de concentration sur la même personne ou du fait des phénomènes de chefferie entre PC et DG, qui handicapent l'exercice du mandat des non-exécutifs. C'est complexe mais possible comme l'indique l'exemple de E23/28 où, valorisés par le PDG, les AS ont défendu la mise en œuvre d'une politique RSE qui a influencé la rémunération des Dirigeants.

V.2. FOCUS FINAL SUR LES GRANDS ACTEURS DE GOUVERNANCE

En conclusion, nous constatons que l'autorégulation fonctionnelle des Conseils est, dans la plupart des cas, inopérante en l'état, et ce d'autant plus qu'on s'éloignera de la phase de fondation. Cela signifie que la capacité pour le groupe de veiller à sa propre dynamique n'est pas/ne peut pas être une volonté explicite affirmée. A l'origine de l'attitude du PC-P(DG), du mode de fonctionnement du Conseil, de la gestion des nominations et des compétences des membres, du niveau de professionnalisation des processus, etc., la régulation des relations apparaît contingente à des intérêts divergents non traités (voire évités). L'effet de la seule prise en compte des attentes des plus puissants actionnarialement, est de façonner le système de gouvernance en conséquence. Dans ce contexte, l'orientation fonctionnelle du Conseil sera, *cahin-caha*, de réguler, par délégation, les rapports de forces portés par des individus à l'autorité plus ou moins limitée. Le centre de décision des entreprises apparaît plus souvent entre les mains des PM que dans leur Conseil.

[179] Comme par exemple la mise en œuvre d'une politique axée sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou RSE (sans forcément que la démarche soit instrumentalisée pour permettre au Dirigeant de s'émanciper du *joug actionnarial* en élargissant le périmètre des PM), qui n'a pas toutefois à se substituer à la mise en œuvre d'une véritable stratégie (comme certains Documents de référence peuvent le laisser penser).

C’est pourquoi, s’il fallait revenir à un niveau plus macro des acteurs institutionnels de la gouvernance, nous souhaiterions que de notre travail, soient retenus les éléments qui vont suivre en ce qui concerne la pratique de la gouvernance « à la française ».

Des acteurs institutionnels issus des pouvoirs publics qui incitent, a fortiori quand ils sont majoritaires au capital, à la prise en compte des intérêts collectifs et non plus à l’intérêt d’un supposé « intérêt général » dont les frontières mal définies ne font que galvauder le droit au chapitre des autres PM. Cet aspect est de notre point de vue central dans la configuration française par effet domino. Cela signifie que les investisseurs institutionnels publics, qui constituent une force de frappe considérable, aient une politique volontariste de partage, impliquant une pratique interne et externe de l’exercice de la gouvernance. Afin d’éviter les malentendus, nous précisons que la donnée jacobine est à exploiter dans un premier temps afin de pouvoir s’en affranchir ensuite, celle-ci n’aidant pas l’émancipation. Cette ouverture nécessiterait, par conséquent, un accompagnement des autres acteurs afin de conforter leur viabilité.

Cette disposition pourrait s’appliquer de la même manière aux investisseurs privés, qui sont en contact régulier avec leurs homologues publics, à la différence qu’ils évoluent dans un monde ouvert (moins protégés que sous l’aile d’un Etat régalien et moins soumis à des directives politiques, pour peu qu’elles s’exercent), qu’il est cependant possible de réglementer. Cela signifie que la loi peut conditionner l’accès aux territoires dans les deux sens, c’est-à-dire vers les marchés tout en conditionnant l’ouverture du dialogue au sein des Conseils des entreprises. En conséquence, cela nécessite des organes de contrôle indépendants et ouverts au dialogue qui ne dépendent ni des Fonds, publics ou privés, ni des entreprises, ni de tutelles ministérielles, contrairement à des pratiques qui peuvent confondre compliance et complaisance.

Dans la continuité de la démarche cognitive, nous suggérons de relativiser la logique financière qui s’impose à tous les niveaux de l’entreprise en cherchant à introduire dans les Conseils des logiques complémentaires, notamment en termes de composition du Conseil et des sujets traités lors des ordres du jour (afin qu’ils s’alignent majoritairement sur les enjeux de long terme). Ainsi, il semble que beaucoup reste à faire sur le développement de la diversité des Conseils. Ainsi, nous n’avons pas identifié de représentant de fournisseurs dans les Conseils visités. De la même manière, on s’interrogera sur la verticalité de l’influence parfois purement capitalistique des maisons-mères sur leurs filiales qui sont « pourtant » des entreprises à part entière et qui peuvent avoir un avantage cognitif et compétitif à disposer de leur Conseil propre (cognitivement indépendant). Une réflexion pourrait s’engager sur ce qu’est une entreprise si on part du principe qu’elle est déterminée par une stratégie propre, mûrie par un Conseil de plein exercice. A cet égard, rendre fonctionnel le Conseil relativise le

modèle de gouvernance mutualiste (avec leur Conseil plétorique) qui recèle certaines zones de progrès cognitives d'après les témoignages d'Administrateurs salariés.

Pour prolonger cette logique d'ouverture cognitive de la gouvernance, la participation massive d'Indépendants (préconisation jusqu'au 2/3 des membres), comme nous l'avons souvent rencontré dans notre recherche pour les grandes entreprises, serait à remettre en cause comme credo en direction des ETI/PME. Selon les retours de pratiques de la Banque Publique d'Investissement (BPI), l'Administrateur indépendant est surtout utilisé pour « fractionner » le cercle fermé des Conseils familiaux. Si cette invention, qui pérennise l'arbitrage capitalistique financier est justifiable dans une entreprise de culture anglo-saxonne, elle restreint cependant la mission des Conseils, notamment cognitivo-stratégique, en réaffirmant une relation de contrôle qui honore surtout les attentes des marchés. De plus, l'implication responsable des Indépendants reste à démontrer, tant du point de vue des inconvénients de leur intermittence au Conseil, de leur éloignement de la vie de l'entreprise, de leur capacité à remettre en cause le fonctionnement d'une gouvernance qui déséquilibre les savoirs au profit a priori du capital, surtout pour les financiers d'origine, et où il devient difficile de faire face à celui qui les a nommés. Pour réenchanter les équilibres cognitifs au Conseil, il serait possible que la catégorie des Indépendants soit investie par des Administrateurs salariés (d'autres entreprises), des Administrateurs spécialistes en conduite de la stratégie, en dynamique de groupe, voire de Business Angels dans un rôle d'Indépendant, parce qu'ils peuvent être plus sensibles aux aspects humains qui se jouent au Conseil et plus largement dans l'entreprise. Les fondateurs d'entreprise y auraient également toute leur place dans la mesure où ils possèdent « intacts » la capacité d'entreprendre (équilibrée en face par un Fonds qui « veille aux grains »).

C'est pourquoi le rôle des organisations syndicales en France est significatif dans la mise en avant d'une gestion compétencielle et, plus largement, cognitive de la gouvernance. Ce rôle est central dans l'accompagnement des Administrateurs salariés, mais aussi dans la mise en place au sein même de leur technostruture d'une organisation qui soit le relai de la présence des Administrateurs salariés sur le terrain (dans le Conseil mais aussi à l'extérieur). Cela induit d'inventer une façon différente de travailler à la fois sur le terrain qui signifie un volontarisme pour recoller les aspects de revendications « au quotidien » avec les enjeux de l'entreprise à travers son Conseil, mais aussi plus globalement, comme un acteur économique à travers les Fédérations de métiers agissant sur les marchés et les territoires. Cette articulation reste à construire et il n'est pas certain que les organisations syndicales perçoivent complètement l'ampleur de la perspective qui s'ouvre, collectivement sous l'angle intersyndical et en leur sein.

Pour clore ce travail, et sans revenir sur la centralité du rôle des dirigeants et insister sur la redéfinition de son cadre d'intervention au Conseil, un dernier point semble, sous l'angle cognitif, devoir être mis en avant. Il concerne la médiatisation et la promotion interne de la gouvernance au sein de l'entreprise elle-même, vraisemblablement via la Direction des Ressources Humaines (appuyée par la Direction Générale de l'entreprise), en direction de ses salariés afin que les différentes strates de l'entreprise identifient l'enjeu (politique) de la participation à la vie du Conseil. Cette disposition sera acquise pour les Dirigeants qui n'auront pas peur de donner la parole aux porteurs des macro-compétences qui feront la force de l'entreprise de demain.

En tout état de cause, notre objectif a été de remettre en avant le débat relatif à la gouvernance cognitive avec des acteurs chargés de compétences, de rationalité limitée et imbriqués dans une forme de théâtralisation qui peut, dans certains cas, les dépasser. De nos entretiens, il ressort que la position des uns et des autres est plus ou moins cadenassée par la partie mandante qu'ils sont censés représenter. Le Conseil constitue donc un lieu de pouvoir où chacun va essayer de trouver une (sa) place sans nécessairement obtenir le soutien, voire le parrainage des autres.

A contrario, en vue d'une prochaine étude pour caractériser l'opérationnalité cognitive de gouvernance d'entreprises identifiées dans le quart cognitif, nous proposons, mais pour des Conseils spécifiques, de lier les trois pôles PM-Conseil-Exécutif dans le prolongement de la Carte cognitive du Conseil. A titre prospectif, nous avons produit en Annexe 6 un questionnement récapitulatif de l'enjeu cognitif suivant chaque Pôle.

Si la gouvernance d'entreprise concerne ses acteurs, celui législatif, a son mot à dire pour aider l'engagement cognitif des Conseils. Ainsi, dans le champ réglementaire anglo-saxon, des structures juridiques d'« entreprise de mission » ou « société « à bénéfice public » prenant en compte l'aspect extrafinancier commencent à apparaître. Respectivement il s'agit d'entreprises dites « à mission » ou « benefit corporations » aux USA et « community interest compagny » depuis 2004 en GB qui intègrent dans leur objet social des contributions à l'intérêt général en plus de la recherche de profit.

Pour conclure ce travail, il semble temps de dépasser une approche centrée sur une théorie classique qui instaure une relation systématique de surveillance à des fins financières sur le seul Dirigeant en perpétuant la reconnaissance de seulement deux acteurs : l'acteur et le principal, et de s'orienter vers un paradigme qui favorise un équilibrage des PM au Conseil de façon à émanciper collectivement sa conduite.

Cela impliquerait, selon ce paradigme, de diversifier les catégories d'acteurs, non plus distanciés comme le mandat d'Indépendant le permet, mais participant à la création de valeur, du consommateur au fournisseur, sans omettre bien évidemment le salarié.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Nota : les références utilisées en Annexes sont indicées dans celles-ci.

AUTEURS

- Abric J.-C., « L'étude expérimentale des représentations sociales », dans D. Jodelet. (sous la direction de) Les représentations sociales, Paris, PUF, 1989
- Abric, J.-C., « L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique », dans C. Guimelli (sous la direction de) Structures et transformations des représentations sociales, Lausane, Textes de base, 1994
- Albert S. & Whetten D.A., Organizational identity. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 7, pp. 263-295). Greenwich, CT: JAJ Press, 1985
- Allport G. W., Structure et développement de la personnalité, Delachaux et Niestlé, Neuchatel, 1970 pour la traduction française de Brouilhet M.-G. et Muller P., Edition originale américaine : Pattern and growth in personnality, Holt, Reinhart and Winston, New York, 1961
- Amadieu J.F. et Cadin L. (1996), Compétence et organisation qualifiante, Paris, Economica
- Anzieu D. et Martin J.-Y., La dynamique des groupes restreints, Collection Le Psychologue, 9ème édition, PUF, 1990
- Aoki M., Toward a Comparative Institutional Analysis, Cambridge, MA, The MIT Press, p. 310-314, 2001
- Asch S.E., Effects of Group Pressure on the Modification and Distortion of Judgments. In H. Guetzkow (Ed.), Groups, leadership and men (pp. 177-190). Pittsburgh, PA: Carnegie Press 1951
- Ashford S. J. & Black, J. S., Proactivity during organizational entry : the role of desire for control, Journal of Applied Psychology, 81, 199-214, 1996
- Ashforth B. E., Mael F., Social Identity Theory and the Organization, Academy of Management Revue, Vol.14, n°1, . pp. 20-39, doi: 10.2307/258189, 1989
- Ashforth B. E., Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. Mahwah, NJ : Erlbaum, 2001
- Ashforth B.E., Climate information : Issues and extensions, Academy of Management Review, 10, 837-847, 1985
- Ashforth B.E., Kreiner G.E., Fugate M., All in a Day's Work : Boundaries and Micro Role Transitions, The Academy of Management Revue, Vol. 25, N°3, p. 472-491, Jul., 2000
- Ashforth, B. E. & Johnson S. A., Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), Social identity processes in organizational contexts (pp. 31-48). Philadelphia, PA: Psychology Press, 2001
- Azoulay-Bismuth A., Le rôle des administrateurs indépendants dans les sociétés cotées de type managérial, HEC Paris, 2007

- Baghat S. et Black B., “The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance”, Business Lawyer, vol. 54, pp. 921-963, 1999
- Baker W. K., Allen and Meyer's 1990 longitudinal study : A reanalysis and reinterpretation using structural equation modeling. Human Relations, 48(2), 169-186, 1995
- Bandura A., Social foundations of thought and action : A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1986
- Bandura A., La théorie sociale cognitive : une perspective agentique, Chapitre 2, Traité de psychologie de la motivation, Dunod, pp. 15-45, 2009
- Banton M., « Roles : An Introduction to the Studies of Social Relations”, Londres, Stavistock, Publications, p.2, 1965
- Bar-Tal D., Croyances, idéologie et construction du groupe, In L’identité sociale, la construction de l’individu dans les relations entre groupes, Deschamps J.-C., Morales J.F., Paez D., Worchel S., « vies sociales »/15/PUG, p. 43-66, 1999
- Bar-Tal D., Group Beliefs : A Conception for Analyzing Group Structure, Processes and Behavior. New York : Springer Verlag, 1990
- Belbin M., Management Teams. London; Heinemann, 1981
- Bellenger L., La confiance en soi, avoir confiance pour donner confiance, col. Formation permanente, n° 100, E.S.F., Paris, 1999
- Berger P. L., « Invitation to Sociology. A Humanistic Perspective », Garden City, NY, Doubleday, 1963; réédition: Harmondsworth, Penguin, 1966
- Berle A., Means G., « The Modern Corporation and Private Property », The Macmillan Compagny, New York, NY, 1932
- Bertin E. et Godowski C., « Le processus global d'audit : source de développement d'une gouvernance cognitive ? », Comptabilité - Contrôle – Audit, Tome 18, pp. 145-184, 2012/3
- Berzonsky, M. D., Self-construction over the life span : A process perspective on identity formation. In G. J. Neimeyer & R. A. Neimeyer (Eds.), Advances in Personal Construct Psychology, vol. 1, 155-186. Greenwich, CT : JAI Press., 1990
- Berzonsky, M. D., The self as a theorist: Individuals differences in identity formation. International Journal of Personal Construct Psychology, 2, 363-376, 1989
- Boulerne, S., Sahut, J.M., Les sources d’inefficacité des mécanismes de gouvernance d’entreprise, Mangement et Avenir (n°33) : 74-387, 2010
- Breakwell, G. M., Strategies adopted when identity is threatened. Revue Internationale de Psychologie Sociale, 1, 189-203, 1988
- Camilleri C., Kastersztein J., Lipiansky E.M., Malewska-Peyre H., Taboada-Leonetti I., Vasquez A., « Stratégies identitaires », Collection Psychologie d’aujourd’hui, PUF, 2007
- Cauvin P. et Cailloux G. Les profils de personnalité, ESF Editeur, Coll. Formation permanente, Séminaire Mucchielli, 2015
- Chalençon L., « La Performance des Fusions-Acquisitions : une Revue de la Littérature », 2ème colloque franco-tchèque « Trend in International Business, Lyon, France, juin 2011 – 14p. <halshs-00690634>

- Charreaux G. et Pitol-Belin J.-P., La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration, Université de Dijon, IME, novembre 1985
- Charreaux G., Vers une théorie du gouvernement des entreprises, IAE Dijon - CREGO / LATE, mai 1996
- Charreaux, G., « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », Revue du Financier, 127, pp. 8-17, 2000
- Charreaux G., Variation sur le thème "A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise", Finance Contrôle Stratégie, vol. 5, n°3, p. 5-68, 2002a
- Charreaux G., L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives, Revue Française de Gestion, vol. 28, n° 141, novembre-décembre, n° spécial, p. 77-107, 2002b
- Charreaux G., Les théories de la gouvernance, Cahier du Fargo n° 1040101, pages 1 à 18, décembre 2004
- Charreaux G., « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » une réflexion exploratoire… », Lavoisier, Revue Française de Gestion, 2005/04, n° 157, pages 215 à 238, 2005
- Charreaux G., Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et Comportementale, Cahier du FARGO n° 1110402, Version 1, Avril 2011
- Codol J.-P., « « Effet PIP » et conflit de normes », L'année psychologique, Vol. 75, N° 1, pp. 127-145, 1975
- Coenen-Huther J., Heurs et malheurs du concept de rôle social, Revue européenne des sciences sociales [En ligne], XLIII-132 | 2005
- Combes M.C. (2004), Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail, Paris, Séminaire ANACT 13-14 oct. 2004
- Compernolle T., « Fonctionnement et efficacité du comité d'audit : une analyse des interactions entre les participants », Tiphaine Compernolle. - [S.l.] : [s.n.], 2011
- Conchon A., Auberger M.-N., « Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise », Etudes, La Documentation Française, 2009
- Corcuff P., Les nouvelles sociologies, Paris, Nathan, Coll. « 128 », 1995
- Crozier M. et Friedberg E., L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris, 1977
- Dahya J., McConnel J.J., « Outside directors and corporate board decisions », Journal of Corporate Finance 11, p. 37-60, 2005
- Damasio R.D., L'erreur de Descartes, La raison des émotions, Odile Jacob Science, 2006
- Dangeard F., Le deuxième âge de la gouvernance, Entretiens Jeantet 24/03/2011, Etude Jeantet, 2011
- Darras N., Duthil V., Soulerot M., « Structure des connaissances dans la recherche française en gouvernance : une étude bibliométrique », Colloque International de Gouvernance, Nantes, 2013

- De Coster M., Bawin-Legros B. et Poncelet M., Introduction à la sociologie, Coll. Ouverture Psychologique, De Boeck Supérieur, 2006
- De Terssac G. et Chabaud C. (1990), « Référentiel opératif commun et fiabilité », in Les Facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes, dir. Leplat J. et De Terssac G., Editions Octarès, pp. 111-139
- De Waal F., Sommes-nous trop « bêtes » pour comprendre l'intelligence des animaux ? Éditions Les Liens qui libèrent, 2016
- Delobbe N. et Vandenberghe C., Vers une modélisation des processus et facteurs d'adaptation à un nouveau contexte organisationnel, Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 2000
- Demb A. et Neubauer, F. F., « The Corporate Board », Oxford University Press, 1992
- Depolo, M., Fraccaroli, F. et Sarchielli, G., On becoming a researcher : information seeking and expectation-reality mismatches, EAWOP Congress, 1997
- Deschamps J.-C. et Devos T., Les relations entre identité individuelle et collective ou comment la similitude et la différence peuvent covarier, In L'identité sociale, la construction de l'individu dans les relations entre groupes, Deschamps J.-C., Morales J.F., Paez D., Worchel S., « vies sociales »/15/PUG, p. 149-167, 1999
- Deschamps J.C., « Identité sociale et différentiation catégorielle », Cahiers de psychologie Cognitive, 4, 449-474, 1984
- Donaldson L., « The Ethereal Hand : Organizational Economics and Management Theory », Academy of Management Review, vol. 15, n°3, pp. 369-381, 1990.
- Dubar C., « Reynaud Jean-Daniel, Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale », In: Revue française de sociologie, 31-4. pp. 646-649, 1990
- Dubar C., La construction sociale de l'insertion professionnelle, Education et sociétés, n°7, De Boeck Supérieur, 2001
- Duchin R., Matsusaka J.G., Ozbas O., « When are outside directors effective ? », Journal of Financial Economics 96, p. 195-214, 2010
- Dumora B. et Boy T., Les perspectives constructivistes et constructionnistes de l'identité (1ère et 2ième partie), Constructivisme et constructionnisme : fondements théoriques, L'Orientation Scolaire Professionnelle, 37/3, pp. 347-363, 2008
- Dumont Y., « Administrateur de sociétés : pourquoi pas moi ? », Eyrolles, avril 2016
- Eysenck H. J., The structure of human personality, New York, NY : Wiley, 1953
- Fama E.F. et Jensen M.C., « Separation Of Ownership And Control », Journal of Law and Economics, vol.26, pp. 301-325, 1983
- Faucheux C. et Moscovici S., « Psychologie sociale théorique et expérimentale », Recueil de textes choisis et présentés, Paris-LaHaye : Mouton, Collection : Les textes sociologiques, n°8, 1971
- Finet A., Labelle R., « Les facteurs de changement des dirigeants : une étude empirique sur le NASDAQ », Finances Contrôle Stratégie – Volume 7, N°2, p. 233-251, juin 2004

- Forbes D. et Milliken F., Cognition and Corporate Governance : Understanding Boards of Directors as Strategic Decision Making Groups, Academy of Management Review, vol. 24, n° 3, p. 489-505, 1999
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M., Les mondes sociaux de l'Entreprise, Paris, Desclée de Brouwer, 1995
- Friedberg E., Le pouvoir et la règle, Editions du Seuil, Paris, 1993
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., Méthodologie de la recherché en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse, 2ème édition, Edition Pearson, 2012
- Gazalé O., Le mythe de la virilité, Robert Lafont, 2017
- Gergen, K. G., Le constructionnisme social. Une introduction. Paris : Delachaux et Niestlé, 1999/2001
- Ghaya H. et Lambert G., « Spécificités cognitives des conseils d'administration et performance des entreprises : Etude empirique sur les entreprises du CAC 40 », BETA, Document de travail n° 2010-24, novembre 2010
- Ghaya H., « Implication du conseil d'administration dans le processus stratégique et performance d'entreprise : le cas des entreprises du SBF 250 », AIMS, XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique, 2014
- Godard L., Schatt A., « Caractéristiques et fonctionnement des Conseils d'Administration français : un état des lieux », Lavoisier, Revue Française de Gestion, n°158, pages 69 à 87, 2005
- Goffman E., The presentation of Self in Everyday Life, Garden City, N.Y., Doubleday Anchor, 1959 ; Harmondsworth, Penguin, 1969 ; trad. d'Arccado A., La mise en scène de la vie quotidienne (T1 : La présentation de soi, T2 : Les relations en public), Editions de minuit, Paris, 1973
- Goffman E., « Les rites d'interactions », Le sens commun, Editions de minuit, 2003
- Golden J. P., « Golden - Inventaire Typologique de Développement, Interprétation du Golden, Comprendre et s'approprier son type », Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée (ECPA), Paris, 2004
- Goldet R., Monaco C., « Le Secrétaire de Conseil : identité, rôle, fonction et compétences », La revue du Financier, 2017
- Goldet R., « Influences sur les échanges d'une instance de direction », sous la direction de M. Thévenet, Mémoire de M2Rech. RH et Sociologie, STS - CNAM Paris, décembre 2007
- Gomez P.-Y. et Hollandts X., La représentation des salariés aux Conseils d'administration. Enjeux, obstacles et préconisations, Revue du Droit du Travail, Juillet/Août 2015
- Gomez P.-Y., Administrateurs salariés et stratégie, Séminaire Stratégie CFDT du 9 avril 2016
- Gomez P.-Y., « Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises », première édition - mars 2009, nouvelle édition entièrement revue et réactualisée - mai 2015
- Goodstein J., Gautam K. et Boeker W., « The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change », Strategic Management Journal, vol. 15, p. 241-250, 1994.

- Grimand A. (2007), Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : l'exemple du management des compétences, XVIIIème Congrès AGRH de Fribourg, décembre 2007
- Heinich N., « Des valeurs », nrf, Gallimard, 2017
- Hillman A. J. et Dalziel T., "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives". The Academy of Management Review 28.3, pp. 383–396, 2003
- Hirschman A.O., Défection et prise de parole, Editions Fayard, 1995
- Hlady Rispal M., La méthode des cas, application à la recherche en gestion, Perspectives marketing, De boeck Supérieur, 2002
- Hofstede G.H., Dimensionalizing Cultures : Le modèle de Hofstede en contexte. Lectures en ligne en psychologie et culture, 2 (1). https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014, 2011
- Hollandts X., Le choix de la forme du conseil : un examen empirique, Colloque International de Gouvernance, Nantes, 2013
- Huse M., « Accountability and Creating Accountability : a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance », British Journal of Management, vol. 16, p. 65-79, 2005
- Ibarra, H., Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. Administrative Science Quarterly, 44: 764–791, 1999
- Insko C.A., Schopler J., « Categorisation, competition and collectivity », in C. Hendrick (Ed.), Review of Personnality and Social Psychologiy : Group Processes. Vol. 8, Beverly Hills, CA : Sage, 1987
- Jacquillat B., « Le gouvernement d'entreprise n'est pas du seul ressort du conseil d'administration », Les cahiers du Cercle des Economistes, N2, mai, 2003
- Jarymowicz M., Distintivad de los esquemas del yo-nosostros e identificaciones sociales, in Morales et al., Identidad social. Approximaciones psicosociales a los grupus y a las relaciones entre grupos, Valencia : Promolibro, 1996
- Jensen M., « The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems », Journal of Finance 48, p. 831-880, 1993
- Jensen M.C. et Fuller J., « What's a Director to Do ? », http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=357722, 2003
- Jodelet D., « Représentation sociale », dans Grand dictionnaire de la psychologie, Larousse, Paris, p. 206, 1991
- Johnson J., Daily C.M. et Ellstrand A.E. (1996), « Boards of Directors : a Review and Research Agenda », Journal of Management, vol. 22, n°3, pp. 409-438, 1996
- Jung C. G., Types psychologiques, édition originale allemande, 1920; 5ème édition en français, Genève, éditions Georg, 1977
- Kahn R.L. et Katz D., « Organizational Stress : Studies of Roles Conflict and Ambiguity », New York, John Wiley and Sons, p. 15-19, 1964

- Karoui L., Khlif W., Ingley C., Les déterminants « traditionnels » de la performance des conseils d'administration ont-il encore du sens dans les PME ?: une étude exploratoire dans le contexte français, 30ème Congrès de l'Agence Francophone de Comptabilité, 27-29 mai, 2009
- Kastersztein J. Les stratégies identitaires des acteurs sociaux, pp. 27-41, in Lipiansky E.M., « Identité subjective et interaction », in Camilleri C., Kastersztein J., Lipiansky E.M., Malewska-Peyre H., Taboada-Leonetti I., Vasquez A., « Stratégies identitaires », Collection Psychologie d'aujourd'hui, PUF, 2007
- Katz D. et Kahn R.L., « The Social Psychology of Organization », New York, John Wiley and Sons, p. 175-177, 1966
- Kogut B. et Zander U., Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, Organization Science, 3, p. 383-397, repris in Foss N., éd., Resources Firms and Strategies, Oxford University Press, 1997, p. 306-326, 1992
- Kunnen S.E. et Bosma H.A., « Le développement de l'identité : un processus relationnel et dynamique », L'orientation scolaire et professionnelle, 35/2, 2006, mis en ligne le 28 septembre 2009. URL : http://osp.revues.org/index1061.html
- Kunnen, E. S., & Bosma, H. A., Fischer's Skill Theory applied to identity development : A response to Kroger. Identity, 3, 3, 247-270, 2003
- Kunnen, E. S., Bosma, H. A., & Van Geert, P., A Dynamic Systems Approach to Identity Formation : Theoretical Background and Methodological Possibilities. In J. E. Nurmi (Ed.), Navigating through adolescence : European Perspectives (pp. 247-274). Michigan State University Series on Children, Youth, and families. New York : Garland Publishing, 2001
- Kurtines W. M, Azmitia M. & Gewirtz, The Role of Values in Psychology and Human Development. New-York: John Wiley & Sons, 1992
- Laroche H. et Nioche J. –P., « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », Revue française de gestion 2006/1 (n° 160), p. 81-105, 2006
- Laville J.-L., Sociologie des services, Erès Editions, 2005
- Lazega E., « Collégialité et bureaucratie dans les firmes américaines d'avocats d'affaires ». Droit et Société, Ed. Juridiques associées /L.G.D.J., pp.15-39, 1993
- Lazonick W. et O'Sullivan M. (1998), « Corporate Governance and the Innovative Economy : Policy Implication », STEP Report ISSN 0804-8185, Oslo.Lebaron, 1998, « L'enquête quantitative en sciences sociales, recueil et analyse des données », Dunod, 2006
- Le Boterf G. (1994), De la compétence, essai sur un attracteur étrange, Paris: Les Editions d'Organisation
- Le Boterf G. (1997), De la compétence à la navigation professionnelle, Les Editions Organisation, Eyrolles, Paris
- Le Boterf G. (2011), Ingénierie et évaluation des compétences, Coll. Ressources Humaines, Les Editions Organisation, Eyrolles, 6ème édition, Paris
- Le Boterf G. (2013), Construire les compétences individuelles et collectives, Le modèle : agir et réussir avec les compétences. Les réponses à 100 questions, Coll. Ressources Humaines, Les Editions Organisation, Eyrolles, 6eme édition, Paris

- Leblanc R. and Pick K., Separation of Chair and CEO Roles, Importance of Industry Knowledge, Leadership Skills, and Attention to Board Process, Director Notes, The Conference Board, www.conferenceboard.org, August 2011
- Lee R. M., Doing Research on Sensitive Topics, Thounsand Oaks, CA, Sage, 1993
- Lewin K., Décision de groupe et changement social, in Psychologie sociale, Textes fondamentaux anglais et américains, Paris, Bordas, Tome 2, pp. 498 à 519, 1978
- Lewin K., Psychologie dynamique, PUF, 1959
- Licata L., La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation : le Soi, le groupe et le changement social, Revue électronique de psychologie sociale, n°1, pp. 19-33, 2007
- Linton R., The Cultural Background of Personality, New-York, D. Appleton, 1945
- Linton, R., The Study of Man : an Introduction, New York, Appleton Century, 1936. Tr. fr., De l'homme, Paris, Minuit, 1968
- Lipiansky E.M., « Identité subjective et interaction », in Camilleri C., Kastersztein J., Lipiansky E.M., Malewska-Peyre H., Taboada-Leonetti I., Vasquez A., « Stratégies identitaires », Collection Psychologie d'aujourd'hui, PUF, 2007
- Loi relative au dialogue social et à l'emploi applicable aux entreprises de plus de 1000 salariés (articles 10 et 11 de la loi n°2015-994 du 17 août 2015).
- Lynall M. D., Golden B. R., Hillman A. J., « Board Composition From Adolescence To Maturity : A Multi-theoritic View », Academy of Management Review, 28, pp. 416-431, 2003
- Maisonneuve J., « La dynamique des groupes », Que sais-je ? 2014
- March J.G. et Simon H.A., Organizations, New York, Wiley, 1958 (Trad. Les Organisations, Paris, Dunod, 1965)
- Marcia, J. E., The status of the statuses : Research review. In J. E. Marcia, A. S. Waterman, D. R. Matteson, S. L. Archer, & J. L. Orlofsky, (eds.), Ego identity. A handbook for psychosocial research (pp 22-41). New York : Springer Verlag, 1993
- Marnet O., Bias in the boardroom, Effect of bias on the quality of board decision-making. University of Exeter Business School, July 2011
- Mead G.H., Mind, Self and Society, Chicago, University of Chicago Press, 1934/Trad. Française : « L'esprit, le soi et la société », PUF, 2006
- Mègemont J.-L. et Baubion-Broye A., « Dynamiques identitaires et représentations de soi dans une phase de transition professionnelle et personnelle », Connexions, 2001/2 no76, p. 15-28, 2001
- Mègemont J.-L., Cazals-Ferré M.-P., Croity-Belz S., Étude des intentions de mobilité professionnelle chez des sujets en situation de reprise d'études : l'influence des sentiments d'efficacité personnelle, in Nouveau travail, nouveaux emplois, nouvelles carrières [2e Colloque, Rouen, mai 2009], 2009
- Mehrabian A. and Ferris S. R., "Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels". Journal of Consulting Psychology 31 (3): 248–252, 1967

- Merton R. K., Social Theory and Social Structure, 1949, édition augmentée, NY, The Free Press, 1968
- Merton, R.K., The Role-Set: Problems in Sociological Theory, The British Journal of Sociology, Vol. 8, pp. 106-120, June 1957
- Michaux V., « Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2003
- Miles M.B., Huberman A.M., Analysing Qualitative Data : A Source Book for New Methods, Bervelys Hills, Sage, 1979/Trad. Française : Analyse de données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes, De Boeck Université, 1991
- Morales J.F., Lopez M., Vega L., Individualismo, colectivismo e identitad social. Revista de Psicologia social, Monografico, 49-72, 1992
- Morck R., "Behavioral Finance in Corporate Governance – Independent Directors and Non-Executive Chairs", Harvard Institute of Economic Research, NBER, SSRN, http ://www.nber.org/papers/w10644.pdf, May 2004
- Moreland R.L., The formation of small groups. In C. Hendrick (Ed.), Review of Personality and Social Psychology, vol. 8, Beverly Hills, CA : Sage, 1987
- Moreno J. L., Psychothérapie de groupe et psychodrame, Paris, PUF, 1965; édition poche, coll. Quadrige, Paris, PUF, 1987
- Mourkogiannis N., « The True Purpose of the Board », The Conference Board Review, mars-avril, p. 35-37, 2007
- Moya M., Identité sociale et relations interpersonnelles, in Deschamps J.-C., Morales J. F., Paez D., Worchel S., L'identité sociale, la construction de l'individu dans les relations entre groupes, "Vies sociales"/15/PUG, 1999
- Myers I. et Briggs K., The Myers-Briggs type indicator manual, Myers-Briggs - Princeton, NJ: Educational Testing Service, 1962
- Nauta A.P.N., « Enkele opmerkingen bij het sociologisch rolbegrip » [Quelques remarques à propos du concept sociologique de rôle], in Sociale Wetenschappen, Vol. 9 (2), 1966
- Nicholson, N., A theory of work role transitions. Administrative Science Quarterly, 29: 172–191, 1984
- Oakes P.J., Haslam S.A., Turner J.C., Stereotyping and Social Reality. Oxford : Blackwell, 1994
- Parsons T., « The Social System », Londres, Routledge and Kegan Paul, 1951.
- Pérez R., « La gouvernance de l'entreprise », Coll. Repères, La Découverte, 2009
- Perrot S., « Jeunes Diplômés : Comprendre les Intentions de Départ des Nouveaux Embauchés », RSG, 2004
- Pettigrew A.M., " On studying managerial elites ", Strategic Management Journal, 13,Winter, pp 163–182, 1992
- Pugliese A. et Winstop P. Z., « Board members' contribution to strategic decision-making in small firms », Journal of Management and Governance, Volume 11, Number 4, 2007

- Reichers A.E., Une perspective interactionniste sur les taux de socialisation des nouveaux arrivants, Academy of Management Review, 1987
- Retour D., Le DRH de demain face au dossier compétences, Management Prospective Ed., « Management & Avenir », 2005/2 n° 4, pp. 187 à 200, 2005
- Reynaud J.-D., « Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale », Paris, Armand Colin, Collection U -Sociologie, 1989
- Rosch E., « Principles of categorization », in E. Rosch & B.B. Lloyd (Eds.), Cognition and Categorization, Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1978
- Ross L.D., Amabile T.M., Steinmetz J.L., Social roles, social control, and biases in social-perception processes, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 35, No 7, pp. 485-494, 1977
- Rouby E., « Le lien composition/rôles du conseil d'administration : une analyse en termes de capital social », Finance Contrôle Stratégie – volume 11, n° 2, juin, pp. 29 -50, 2008
- Rouquette M.-L., « Représentations sociales », dans le Dictionnaire fondamental de la psychologie, Paris, Larousse, 1997
- Roussiau N. et Renard E., « Des représentations sociales à l'institutionnalisation de la mémoire sociale », Connexions 2003/2 (n° 80), p. 31-41, 2003
- Schwartz S. H., Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications, Revue Française de sociologie, 2006/4 (Vol. 47), pp. 929-968, 2006
- Schwenk C.-R., "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making", Strategic Management Journal, 5, pp. 111-128, 1984
- Shleifer A. et Vishny R. W., "Managerial Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments." Journal of Financial Economics 25 (1): 123-139, 1989
- Souid S., Stepniewski Y., « Rôle du Conseil d'Administration et gestion des résultats », La Revue des Sciences de gestion, n°243-244, pages 35 à 41, 2010
- Spira L.F., "The audit committee: performing corporate governance", Kluwer Academic Publishers, 2002
- Stryker S. & Serpe R.T., Commitment, identity salience, and role behavior: Theory and research example, in W. Ickes & E.S. Knowles (Eds.), Personnality, roles, and social behavior, pp. 199-218, New-York: Springer-Verlag, 1982
- Taittinger A.-C., Le Conseil d'Administration : quelle composition pour mieux représenter les intérêts de l'entreprise ? Evénement conjoint IFA/J2A 2010 : Première Table Ronde 21/10/2010
- Tajfel H., Differentiation between social groups. Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations, London : Academic Press, 1978
- Tajfel H., La catégorisation sociale. In S. Moscovici (Ed.), Introduction à la psychologie sociale (Vol. 1, pp. 272-302). Paris : Larousse, 1972
- Tajfel, H. et Turner, J. C., The social identity theory of inter-group behavior. In S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), Psychology of Intergroup Relations. Chicago: Nelson-Hall, 1986

- Tap P., « Relations interpersonnelles et genèse de l'identité », Université de Toulouse-Le-Mirail (ronéoté), 1979
- Tap, P., La société pygmalion ? Intégration sociale et réalisation de la personne, Paris : Dunod, 1988
- Tapia C., Les juifs séfarades en France (1965-1985). Etudes psychosociologiques et historiques, Paris, L'Harmattan, 1986
- Tenbruck F. H., « Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie », Kölner Zeitschrift für Soziologie, Vol.13, N°1, pp. 1-40, 1961
- Trébucq S., « La gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques, Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management des 20 et 21/03/2003, CREFIGE – Université Paris-Dauphine, 2003
- Turner J. C., Social categoriazation and the self-concept : A social cognitive theory of group behavoir, in E.J. Lawler (Ed.), Advances in Group Processes, Vol. 2, Greenwhich, CT : JAI Press, 1985
- Turner J.C., Towar a cognitive redefinition of the social group, Cahiers de psychologie cognitive, 1, pp. 93-118, 1981
- Turner J.C., Toward a sociological theory of motivation, American Sociological Review, Vol. 52, n°1, p. 15-27, 1987
- Van Maanen J. et Schein E. H. , Toward a theory of organizational socialization. In B. Staw et L. Cummings (Éds), Research in organizational behavior (Vol. 1) (p. 209-264), Greenwich : JAI Press, 1979
- Van Vianen A.E.M., Feij J.A., Krausz M., Tarts R., Personality Factors and Adult Attachment Affecting Job Mobility. International Journal of Selection and Assessment, vol. 11, n°4, p. 253-264, 2003
- Veltz P. et Zarifian P. (1994), «Travail collectif et modèles d'organisation de la production », Le Travail Humain, 57 (3), pp.239-249
- Waters M., « Collegiality, Bureaucratization and Professionalization : A Weberian Analysis », American Journal of Sociology, 94 : pp. 945–72, 1989
- Wirtz P., Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la Gouvernance, Université Lumière (Lyon 2) / COPISORG, version 31/05/2005
- Wirtz P., L'attrait psychologiques des codes de « meilleures pratiques » en France, Lavoisier, Revue française de gestion, 2008/3 - n° 183, pages 51 à 71, 2008
- Wirtz P., Paulus O., Charlier P., Gouvernance et création de valeur cognitive : l'exemple de l'ordre des prêcheurs, Colloque Management & Religions, Strasbourg, France, aout 2011
- Wirtz P., « Meilleures pratiques » de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite, Comptabilité - Contrôle - Audit, 2005/1 Tome 11, p. 141-159. DOI : 10.3917/cca.111.0141
- Yin R.K., Case Study Research, Design and Methods, Newbury Park, CA, Sage, 1984, 2ème édition 1994, 2003
- Zaltman C., Pinson C., Angelmar R., Metatheory and Consuumer Research, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1973

- Zarifian P. (1999), Objectif compétence. Pour une nouvelle logique, Editions Liaisons, Paris
- Ziller R., Individuation and socialization, in Human Relation, n° 17, pp. 341-360, 1964

PUBLICATIONS INSTITUTIONNELLES

- Cadbury Report of the Committee on the Financial Aspects of the Corporate Governance, Gee Publications, http://www.ecgn.org/docs/codes/cadbury.pdf, december 1992
- Code Afep-Medef 2015
- AMF : « Rapport final sur le comité d'audit », Groupe de travail présidé par Olivier Poupart-Lafarge, 22/07/2010
- BPI France : « Ouvrir son capital pour durer, les PME et ETI familiales face à l'ouverture du capital », Le Lab, mai 2016
- IFA : « La charte de l'administrateur », Article 8, Institut Français des Administrateurs, 2015
- IFA : « Portraits et témoignages de 8 femmes administrateurs », indiceRH.net, 2012
- IFA : « Gouvernance des SAS, facteur de compétitivité des ETI », novembre 2016
- IFA : « Evaluation du Conseil d'Administration : une démarche de progrès », Les Matinales de l'IFA, Paris, septembre 2014
- IFA : « Comités d'audit et auditeurs externes », Rapport IFA, novembre 2009
- IFA : « Les administrateurs salariés dans la gouvernance : Une dynamique positive », Les travaux de l'IFA, p. 4, juillet 2013
- HEC Paris Alumni : www.optionfinance.fr, Finance d'entreprise, L'insoupçonnée richesse de ses métiers, HEC Paris Alumni, Hors-série du n°1259 d'Option Finance du 03/03/2014
- Le Figaro-Etudiant : « Un quart des diplômés d'HEC depuis dix ans sont des entrepreneurs », le 24/03/2015
- Colloque Observatoire des Cadres, « Gouvernance et Management », salle Auditorium-AG2R La Mondiale, ODC, Paris, 24/04/2013

LEXIQUE ET ABREVIATIONS

AFEP : Association Française des Entreprises Privées

AFIC : Association Française des Investisseurs pour la Croissance

AG : Assemblée Générale

AMRAE : Association du Management des Risque et des Assurances de l'Entreprise

AMF : Autorité des Marchés Financiers

ANSA : Association Nationale des Sociétés par Actions

ANSSI : Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information

APE : Agence de Participation de l'Etat

APM : Association Progrès pour le Management

APIA : Administrateurs Professionnels Indépendants Associés (Association)

AI : Administrateur Indépendant

AS : Administrateur Salarié

ASA : Administrateur Salarié Actionnaire

BA : Business Angel

BCG : Boston Consulting Group

BPI : Banque Publique d'Investissement

BU : Business Unit

CA : Conseil d'Administration

CAC : Commissaire aux Comptes

CDC : Caisse des Dépôts et Consignations

CCE : Comité Central Européen

CE : Comité d'Entreprise

CEE : Comité d'Entreprise Européen

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail

CFTC : Confédération Française des Travailleurs Chrétiens

CFE-CGC : Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres

CGT : Confédération Nationale du Travail

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

CS : Conseil de Surveillance

CSOEC : Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables

CT : Court Terme

DAF/CFO : Directeur Administratif et Financier/Chief Financial Officer

DG : Directeur ou Direction Générale

DJ : Directeur Juridique

DP : Délégué du Personnel

DRH : Directeur ou Direction des Ressources Humaines

DSC : Délégué Syndical Central

EC : Expert Comptable

E1 à E29 : Entreprise 1 à Entreprise 29

EML : Ecole de Management de Lyon

ENA : Ecole Nationale d'Administration

ETUI : European Trade Union Institute

FBN : Family Business Network

FIPr : Fonds d'Investissement Privé (Administrateur)

FIPu : Fonds d'Investissement Public (Administrateur)

FO : Force Ouvrière

FPE : Financement participatif des entreprises

FSI : Fonds Stratégique d'Investissement

GC : Gouvernance Cognitive

GE : Gouvernance d'Entreprise

GE : Grandes Entreprises

GPEC : Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

HEC : Hautes Etudes Commerciales (Grande Ecole)

IEP : Institut des Etudes Politiques (Paris)

IFA : Institut Français des Administrateurs

II : Investisseur Institutionnel

IRP : Instances Représentatives du Personnel

LBO : Leverage Buy Out

LT : Long Terme

MBA : Master in Business Administration

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

MIDCAPS : désigne des entreprises matures à moyenne capitalisation

MLT : Moyen-Long-Terme

MT : Moyen Terme

ODC : Observatoire Des Cadres

ODJ : Ordre Du Jour

OPA : Offre Publique d'Achat

OS : Organisation Syndicale

PC : Président de Conseil

PCS : Président du Conseil de Surveillance

P-DG/CEO : Président Directeur Général/Chief Executive Officer

PDT : Président

PM : Partie Mandante

PP : Partie Prenante

PPP/DOT : Partenariat Public Privé/Develop-Operate-Transfer

PQ : Personne Qualifiée

PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi

PV : Procès verbal

RH : Ressources Humaines

ROA : Return on assets (rentabilité des actifs)

ROI : Return on investment (retour sur investissement)

RS : Représentation Sociale

RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

SAS : Société par Actions Simplifiée

SC : Secrétaire de Conseil

SG : Secrétaire Général

SOX : Sarbanes-Oxley Act

SUD : Union syndicale Solidaires

TIS : Théorie de l'Identité Sociale

VP : Vice-Président / VPCA : Vice-Président du Conseil d'Administration

X : Ecole Polytechnique (Paris)

ואהבת לרעך כמוך
(aime ton prochain)