**Que savons-nous sur les réseaux du conseil d’administration ?**

Thomas Jeanjean[[1]](#footnote-1)

ESSEC Business School

Sophie Marmousez[[2]](#footnote-2)

HEC Montréal

**Remerciements :** Nous remercions la co-rédactrice en chef de la revue *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Isabelle Martinez, les deux réviseurs anonymes pour l’ensemble de leurs remarques et commentaires. Nous remercions également les participants des congrès de l’EAA 2013 et de l’AFC 2015.

**Que savons-nous sur les réseaux du conseil d’administration?**

**Résumé**

Cet article propose une revue de littérature sur les réseaux sociaux du conseil d’administration et leur influence telle qu’examinée dans les revues majeures de finance et de comptabilité. La littérature empirique dans ces champs confirme l’existence et le rôle significatif de ces réseaux, notamment lorsqu’il s’agit de choix comptables, de gouvernance et de performance des sociétés. Après avoir clarifié un certain nombre de concepts, nous proposons, à partir de travaux empiriques rigoureusement sélectionnés, d’identifier et d’analyser ce que nous savons de l’influence des réseaux du conseil d’administration. Nous pouvons ainsi suggérer des prolongements possibles pour ce thème de recherche en tirant parti de l’écart de traitement de l’effet des réseaux dans le champ CCA et en dehors du champ CCA, mais aussi des avancées méthodologiques proposées dans certains articles.

**Mots-clés :** réseaux sociaux ; conseil d’administration ; gouvernance ; qualité de l’information financière ; politiques d’entreprise ; performance.

**What do we know about board networks?**

**Abstract:** This article reviews the literature on the social networks of directors as examined in major finance and accounting journals. The empirical literature in finance and accounting confirms the existence and the significant role of these networks on accounting choices, governance or performance. After clarifying a number of concepts, we summarize the academic knowledge about the influence of board networks. We are able to suggest possible extensions to this line of research, using both different perceptions on network effect between finance and accounting and methodological developments put forward in some articles.

**Key words:** social networks; board of directors; governance; financial reporting quality; corporate policies; performance.

**Introduction**

Dès la première moitié du vingtième siècle, Berle et Means (1932) soulignent que le développement des sociétés par actions et la dispersion de la propriété entre un grand nombre d’actionnaires entraînent la séparation de la propriété et du contrôle de l’entreprise. Le pouvoir de décision passe alors des mains des actionnaires à celles de « managers », créant ainsi des problèmes (et des coûts) d’agence. En effet, chaque partie prenante de l’entreprise (actionnaires, dirigeants, mais aussi créanciers et salariés…) a des intérêts propres, qui divergent souvent des intérêts d’autres parties prenantes. Cela peut se traduire notamment par le fait que les dirigeants peuvent prendre des décisions dont les actionnaires (et non eux-mêmes) assument les conséquences (positives ou négatives). Il en résulte que le conseil d’administration (CA ci-après), supposé représenter les actionnaires, est un organe essentiel, car notamment en charge de choisir ou de démettre de ses fonctions le management de l’entreprise. C’est aussi au sein du CA que sont ratifiées les décisions importantes concernant la vie de la société. Dès lors, compte tenu des antagonismes entre managers et actionnaires, un CA « efficace » est une condition à la performance et donc à la survie des organisations avec un actionnariat dispersé (Fama et Jensen 1983).

 Parmi les facteurs contribuant à l’efficacité du CA, Fama et Jensen (1983) insistent sur ses modalités de fonctionnement, sur la présence d’administrateurs « externes » ou indépendants vis-à-vis des dirigeants, ainsi que sur les caractéristiques des administrateurs. De nombreuses études se sont ainsi intéressées à la taille, à la fréquence des réunions ou à la composition du CA (par exemple, Beasley 1996, Klein 2002 ou Cheng 2008). Des recherches plus récentes ont examiné l'association entre certaines caractéristiques individuelles des administrateurs, comme le genre ou l’appétence pour le risque (par exemple, Adams et Ferreira 2009, Srinidhi et al. 2011, Kallunki et Pyykkö 2013), et la façon dont les entreprises se comportent.

Les résultats sur l’association entre l’indépendance du CA et la performance des entreprises sont probablement les moins probants. La plupart des revues de littérature à ce sujet soulignent que les relations entre indépendance et performance ne sont pas stables dans le temps et dans l’espace et sont difficiles à apprécier du fait de l’endogénéité entre l’indépendance du CA, la performance et l’existence d’autres mécanismes de gouvernance (Hermalin et Weisbach 1998). Une autre difficulté tient à l’observation de l’indépendance des administrateurs. Ce n’est pas parce que les critères d’indépendance fixés par la loi ou la réglementation sont respectés que les personnes visées sont réellement indépendantes. Les textes légaux ou réglementaires régissant l’indépendance des administrateurs ne traitent souvent que des liens « apparents », comme les relations familiales ou les connexions financières ou économiques (client-fournisseur, employeur-employé, banquier-client, etc.). Ces textes ignorent, en général, certains liens plus difficilement observables – qui pourraient être qualifiés de liens « sociaux » – comme les relations d’amitié, l’appartenance à un même club ou à une même organisation politique ou syndicale, ou encore l’existence de points communs (qu’il s’agisse du lieu de résidence, de la formation ou de la religion). Il est pourtant plausible que ces liens aient une influence sur la dynamique des échanges au sein du CA et, par conséquent, sur les décisions qui y sont prises. La littérature sur les réseaux fournit alors une clé de lecture intéressante, puisqu’elle propose comme idée générale d’étudier les phénomènes organisationnels en ne prêtant pas attention aux acteurs, mais plutôt aux relations que ces derniers entretiennent entre eux (Chauvet et Chollet 2010).

L’objectif de cet article est de questionner plusieurs dimensions (notamment épistémologique, méthodologique, théorique) de la recherche empirique de haut niveau dans le champ de la comptabilité, du contrôle et de l’audit (ci-après CCA) et d’envisager ses perspectives de développement. L’étude conjointe de la littérature en finance et en CCA paraît pertinente pour atteindre cet objectif. Il existe une certaine proximité entre ces deux champs sur de nombreuses problématiques et notamment sur celles liées au CA ou plus largement à la gouvernance. Ces travaux sur les réseaux du CA, apparus assez récemment dans les revues académiques « comptables », ont fait l’objet de publications un peu plus précoces dans les revues de finance. C’est toutefois en management qu’il faut aller chercher l’éclosion de la recherche sur les liens ou réseaux sociaux. Le volume considérable de cette littérature dans certains champs de recherche a mené à une clarification des concepts et à une organisation de la littérature (dans le champ de la recherche organisationnelle, par exemple, avec Borgatti et Foster 2003) qui n’existent à ce jour ni en finance ni en CCA. Nous proposons ainsi, dans un premier temps, de nous appuyer sur les recherches en management pour poser les bases d’une réflexion conceptuelle et théorique sur le sujet des réseaux sociaux. Dans un deuxième temps, une revue des travaux empiriques sur les réseaux sociaux du CA publiés à ce jour dans les revues majeures de finance et de CCA nous permet notamment de structurer la recherche sur ce sujet dans le champ CCA et d’identifier les limites et prolongements possibles de ce courant.

Plus précisément, notre revue de la littérature porte sur les 39 articles empiriques traitant de l’existence et des conséquences des liens ou réseaux sociaux du CA publiés dans les revues les mieux classées en finance et en CCA. La sélection de ces articles a été effectuée par interrogation des principales bases de données bibliographiques en sciences de gestion sur des mots-clés, tels que *social ties* et *social network* (identifiés à partir du travail de clarification conceptuelle et théorique effectué en premier lieu), pour les revues retenues.

Une analyse approfondie des articles sélectionnés montre que la recherche sur les réseaux sociaux du CA se justifie par le fait que ces réseaux existent effectivement et semblent avoir un impact significatif sur le comportement des managers et des entreprises. Elle permet également de mettre en évidence que les travaux empiriques en CCA se focalisent sur le rôle de contrôle dévolu au CA et amènent à penser que l’existence de réseaux sociaux autour des administrateurs n’a que des conséquences négatives. Une des contributions de cette synthèse est donc de souligner que certains effets bénéfiques de la présence de ces réseaux pourraient être envisagés au regard des conclusions des travaux conduits en dehors du champ CCA. Notre travail de synthèse pourrait également, de ce point de vue, être pertinent pour orienter les réflexions des législateurs et régulateurs sur le sujet. Une autre contribution de notre revue de la littérature est d’identifier les limites mais surtout les prolongements possibles de ce courant de recherche.

La suite de l’article s’organise ainsi en trois volets. Tout d’abord, nous proposons un travail de clarification sur ce que sont les réseaux sociaux, et plus particulièrement les réseaux sociaux du CA (définitions, recherche, éléments théoriques), nécessaire notamment à la sélection des articles de notre revue de littérature, et faisons une présentation sommaire des articles empiriques sur lesquels s’est appuyé notre travail. Nous proposons, ensuite, une présentation structurée des résultats de ces articles, en distinguant les recherches situées dans le champ CCA et celles situées hors champ CCA, afin d’identifier ce que ces dernières peuvent apporter au champ CCA. Nous discutons, enfin, certains éléments méthodologiques qui permettent, entre autres, de suggérer des pistes de recherche.

# Les réseaux sociaux… du conseil d’administration : des idées-clés à l’état de la recherche empirique dans les revues majeures de finance et de CCA

Le concept de réseau (social) n’est pas nouveau et même s’il est intuitivement facile à appréhender, il est souvent mal défini. Aussi débutons-nous notre étude par la formulation de quelques définitions relativement générales. A cet effet, nous nous appuyons largement sur la littérature portant sur les réseaux en management qui, ayant une certaine ancienneté et, par là même, ayant atteint une masse critique[[3]](#endnote-1), a d’ores et déjà fait l’objet de travaux de consolidation et de synthèse. Nous nous focalisons ensuite sur les réseaux du CA, en en proposant notamment une typologie, puis en nous interrogeant sur l’influence que ceux-ci peuvent avoir, en théorie, sur le comportement des sociétés.

Ce travail de clarification conceptuelle a une utilité en soi mais nous permet, de plus, d’identifier rigoureusement les articles que nous proposons d’examiner en détail dans cette revue de littérature. La deuxième partie de cette section est ainsi consacrée à la présentation globale des articles sélectionnés.

## Quelques idées-clés

### Les réseaux (sociaux)

Borgatti et Foster (2003), dans leur recension de plus de 200 références sur le paradigme de réseau dans la recherche organisationnelle, présentent plusieurs définitions. Ces auteurs définissent un réseau comme un ensemble d’acteurs ou « nœuds » (*nodes*), dont la nature peut être très diverse (personnes, équipes, organisations, concepts, etc.), connectés par des liens. Pour Borgatti et Foster (2003), la qualification de « social » du réseau est implicite, néanmoins un réseau peut être qualifié de « social » dès lors qu’il correspond à un ensemble d’individus ou d’entités (composées d’individus) reliés par des interactions sociales régulières. Rares sont les auteurs qui le précisent (Chiu et al. (2013) apparait comme une exception), mais il faut évidemment distinguer ces réseaux sociaux des réseaux physiques, reliant des objets matériels (par exemple, des ordinateurs). Notre étude étant motivée par l’ambition de mieux comprendre comment les réseaux du CA – constitué des administrateurs – influencent les comportements des dirigeants et des sociétés, nous nous intéressons bel et bien à des réseaux sociaux[[4]](#endnote-2).

Les liens entre les acteurs du réseau peuvent être formés de multiples façons. Si nous considérons un réseau d’individus, les liens peuvent en particulier correspondre à des liens familiaux, professionnels ou d’amitié. Si les fondements des liens familiaux ou professionnels n’ont pas besoin d’être explicités, il semble important de faire référence au principe d’homophilie pour expliquer la création des autres liens sociaux (simple connaissance, copain, ami, etc.). McPherson et al. (2001) définissent ce principe par la formule « la similarité est à l’origine de la connexion », rendant ainsi la similarité sur certaines dimensions structurante des liens de toute nature. Si nous considérons un réseau d’organisations, les liens peuvent exister parce que les organisations évoluent dans la même industrie, font appel au même auditeur, sont situées dans la même zone géographique ou, comme nous le verrons plus en détail plus loin, ont des administrateurs communs.

Borgatti et Foster (2003) soulignent l’idée, qui nous paraît fondamentale, qu’un ensemble de liens d’une catégorie donnée (par exemple, des liens d’amitié) définit un certain type de réseau (par exemple, le réseau d’amitié est distinct du réseau professionnel, même si empiriquement ils peuvent être corrélés). Plusieurs sortes de liens peuvent exister entre les acteurs et il ne faut pas perdre de vue, nous y reviendrons, que les différents types de liens fonctionnent différemment et n’ont pas tous non plus la même « valeur ».

L’idée de valeur des liens est associée au concept de capital social. Le capital social d’un individu ou d’une société est rattaché à sa position dans le réseau, qui peut être décrite en termes de centralité. Plus l’individu ou la société a une place centrale dans le réseau, plus son capital social, correspondant dans une large mesure à un accès plus important à l’information circulant dans le réseau, est grand (Useem 1984). Le concept de capital social introduit ici est étroitement lié à la valeur des liens ou connexions et permet de comprendre en quoi les liens d’un acteur ou sa place dans le réseau peuvent avoir des effets significatifs en termes de pouvoir, de performance ou de créativité. Sur ce sujet, les travaux de Burt (1992, notamment) sur les « trous structuraux » constituent une référence théorique majeure. Un trou structural est une absence de relation entre deux acteurs, qui permet éventuellement à un troisième acteur de se placer en intermédiaire et de tirer avantage de la situation. Le capital social peut alors encore être défini comme l’avantage créé par la présence de trous structuraux au sein d’un réseau. C’est la capacité d’un acteur à « combler » un trou structural qui détermine la valeur de son capital social.

Il est d’ores et déjà perceptible que l’une des problématiques fondamentales liées aux réseaux est celle de l’information. Sur ce sujet, la théorie de Granovetter connue sous le nom de « la force des liens faibles » sur la diffusion de l’information dans une communauté est incontournable. Pour Granovetter (1973), un réseau se compose de liens forts, relations soutenues et fréquentes, et de liens faibles, relations plus nombreuses, plus distantes, avec de « simples connaissances ». Les liens faibles présentent l’avantage ou « la force » de permettre de pénétrer d’autres réseaux sociaux que ceux constitués par les liens forts et donc d’accéder à de l’information nouvelle.

Granovetter est à l’origine d’une autre idée largement mise en valeur dans la recherche sur les réseaux : l’encastrement (*embeddedness*), défini, dans sa formulation initiale, par l’idée que tout comportement économique est nécessairement influencé par un contexte social (Granovetter 1985). Cette idée, comme le montre le développement de la recherche sur les réseaux du CA dans les revues de finance et de CCA, est de plus en plus souvent mobilisée pour expliquer les comportements des dirigeants et des sociétés. A titre d’illustration, Davis (1991), dans son étude sur l’adoption par les sociétés d’un mécanisme de protection contre les prises de contrôle (*poison pill*), insiste sur le fait que trop souvent les études cherchant à expliquer certaines pratiques des sociétés ignorent l’environnement dans lequel elles évoluent. Il insiste sur le fait que ces pratiques ne peuvent s’expliquer uniquement par les motivations économiques et les asymétries d’information mais doivent être analysées en tenant compte du fait que les sociétés sont « encastrées » (*embedded*) dans une structure sociale.

Les travaux de Burt ou de Granovetter – pour ne citer que ceux-là – constituent un corpus théorique fort qui a servi de base au développement d’une littérature empirique abondante sur les réseaux sociaux en management. Dans cette littérature, la recherche sur les réseaux formés entre les firmes par l’intermédiaire des administrateurs, encore appelés *board interlocks* (BI ci-après)*[[5]](#endnote-3)* constitue un courant de recherche majeur, que nous présentons notamment dans le paragraphe suivant.

### Les réseaux (sociaux) du conseil d’administration

Parmi les réseaux sociaux, nous nous intéressons particulièrement à ceux du CA. Comme nous l’avons expliqué précédemment, les réseaux n’étant pas si simples à définir et pouvant prendre de multiples formes, il nous semble nécessaire, pour débuter cette section, de décrire précisément ce que nous désignons par « réseaux du CA ».

L’administrateur est l’élément essentiel du réseau quel qu’il soit. C’est la place de cet administrateur dans le réseau, la nature des « nœuds » du réseau et des liens les unissant qui vont différencier et caractériser le réseau du CA considéré. Il semble d’abord important de distinguer si le réseau du CA est plutôt un réseau qui relie des individus ou des firmes. Bien sûr, les liens qui vont former le réseau sont portés par des personnes, mais, d’une recherche à l’autre, il nous semble qu’il faille repérer si l’objet d’analyse est le réseau que cela crée entre les firmes (par exemple, la société A est connectée à la société B parce qu’elles ont un administrateur commun) ou le réseau que cela crée entre les individus (par exemple, l’administrateur X et le directeur général de la société A sont connectés car diplômés de la même école).

Lorsque le réseau connecte des individus, il est pertinent d’étudier la nature de la connexion : s’agit-il de liens professionnels (par exemple, expérience professionnelle commune), de liens d’amitié (par exemple, fréquentation d’un même club) ou de liens moins clairement identifiés, qui sont présumés du fait de l’existence de certaines similarités entre les individus (par exemple, appartenance à la même promotion d’une école) ?

La manière dont les liens se sont formés importe car elle détermine les effets qu’ils peuvent avoir, comme nous le verrons plus loin. Carroll et Teo (1996) ou Gibbons (2004) font la différence entre les « réseaux de conseil » (*advice networks*) et les « réseaux d’amitié » (*friendship networks*). Les réseaux de conseil sont constitués de spécialistes ou d’experts consultés pour leur expertise et leur compétence sur des sujets liés au travail. Ces réseaux consistent souvent en des liens interpersonnels avec des membres d’autres sociétés ou des membres qui partagent des vues similaires ou une expertise fondée sur leurs études (Caroll et Teo 1996). Selon Gibbons (2004), un réseau de ce type sert en premier lieu d’outil de contrôle du flux d’information à l’échelle du système.

Les réseaux d’amitié sont constitués de personnes connectées, ou d’amis, qui sont des membres d’un même club, d’une même association caritative (Caroll et Teo 1996). De l’information plus controversée peut être discutée dans ce type de réseaux notamment du fait de l’intimité qui existe entre les membres.

Les liens professionnels (ou de conseil) et d’amitié reposent sur une relation personnelle entre deux (ou plusieurs) acteurs. Il existe un troisième type de liens : les liens que nous qualifions de liens présumés ou intermédiés. Autrement dit, il n’existe pas a priori de relation directe entre deux individus, mais les deux individus sont connectés par l’intermédiaire d’un objet social commun. Par exemple, deux diplômés d’une même école peuvent ne pas se connaitre mais partager un certain nombre de références, d’idées communes et entrer en contact facilement du fait de leur *alma mater[[6]](#endnote-4)* (par exemple, par le réseau des anciens). Il pourrait en être de même pour deux personnes partageant une même origine géographique, culturelle ou cultuelle, dès lors que celles-ci sont constitutives de l’identité.

Il faut noter que les différents liens – professionnels, d’amitié, intermédiés – ne sont pas mutuellement exclusifs (deux anciens d’une même école peuvent devenir amis *et* avoir une expérience professionnelle commune).

Finalement, il nous semble que les réseaux du CA[[7]](#endnote-5) peuvent prendre quatre formes que nous schématisons dans la figure 1.

Insérer la figure 1.

La majorité de la recherche empirique se concentre sur l’étude du premier type de réseaux pour, selon nous, au moins trois raisons. Tout d’abord, ces réseaux sont considérablement répandus : les liens entre sociétés créés par les administrateurs « partagés » ou BI forment un réseau dense qui relie virtuellement toutes les grandes sociétés entre elles dans une unique structure sociale (Davis 1991). Ensuite, les BI sont sources de débats depuis le comité Pujo[[8]](#endnote-6) au début du XXème siècle (Mizruchi 1996). Les interrogations autour des BI tiennent notamment au fait qu’il est difficile de déterminer si ces liens ont des effets positifs ou négatifs. Enfin, le développement d’un courant de recherche sur les BI au début des années 1970 s’explique a priori par le fait que ces liens sont relativement faciles à identifier à partir d’informations publiquement disponibles.

Au départ, l’objectif de ce courant de recherche est principalement d’identifier les raisons pour lesquelles ce type de liens se créent. Selon Mizruchi (1996), les cinq raisons principales sont la collusion, la cooptation, la légitimité, l’avancement de carrière et la cohésion sociale. Dans une moindre mesure, il s’agit aussi de prédire des similarités dans des comportements organisationnels. Plus récemment, la perspective informationnelle a pris le dessus dans ce courant de recherche. Les BI sont considérés comme un moyen par lequel les organisations réduisent les incertitudes et partagent de l’information sur les pratiques acceptables et efficaces.

Il faut mentionner que Mizruchi (1996), dans la présentation détaillée qu’il fait des BI, souligne que les administrateurs internes (*inside directors*) et les administrateurs externes (*outside directors*) ne jouent pas un rôle équivalent dans la formation des BI. En effet, la plupart des liens entre sociétés constitués par l’intermédiaire d’administrateurs le sont par des administrateurs externes (puisqu’ils créent automatiquement un lien entre la société et l’organisation dont ils proviennent, ce qui leur donne la qualité d’« externes »).

Les questions posées par la recherche en management sur les BI permettent de rattacher sans difficulté les travaux sur les réseaux sociaux qui se multiplient actuellement dans les revues de finance et de CCA à un courant de recherche bien établi en gouvernance. En effet, un pan significatif de la recherche en gouvernance a tenté de relier certaines pratiques des sociétés (par exemple, gestion du résultat, adoption de pratiques comptables ou de mécanismes de protection contre les prises de contrôle) à certaines propriétés du CA. Au même titre que la taille, la fréquence des réunions, la proportion d’administrateurs indépendants ou de sexe féminin, les réseaux du CA peuvent être considérés comme une caractéristique digne d’intérêt.

### Les réseaux du conseil d’administration : profitables ou nocifs ?

Le cadre théorique de nombre d’articles sur les réseaux du CA repose sur une tension entre deux visions opposées des liens sociaux. La première vision se fonde largement sur la théorie de l’agence (Jensen et Meckling 1976). Selon cette théorie, la firme est un nœud de contrats entre différents acteurs plus ou moins bien informés, les comportements sont essentiellement dictés par l’intérêt économique personnel et le CA est principalement un outil de *contrôle* des dirigeants. Dans cette perspective, le rôle du CA est de surveiller les actions des dirigeants afin que ceux-ci ne prennent pas de décisions opportunistes, c’est-à-dire qui maximiseraient leur bien-être au détriment de celui des actionnaires. Le fonctionnement de la plupart des sociétés est tel que le contrôle « opérationnel » des décisions est en général délégué à des agents internes de la société (audit interne, contrôle de gestion, direction générale, …), le CA ne gardant que le contrôle « ultime » des décisions ou des décisions particulièrement importantes, comme la nomination, la révocation ou la rémunération du président du CA et des principaux dirigeants.

Dans cette vision, l’indépendance des administrateurs, vis-à-vis de ceux qu’ils sont supposés contrôler, apparaît comme un attribut essentiel pour une bonne gouvernance. Un administrateur est dit indépendant « lorsqu’il n’entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l’exercice de sa liberté de jugement » (Bouton 2002). Si un administrateur satisfait cette définition, il devrait être en mesure d’exercer correctement sa fonction et de surveiller les dirigeants. L’existence de liens sociaux entre administrateurs ou entre un administrateur et un dirigeant est de nature à remettre en cause l’indépendance et donc la capacité du CA à exercer son rôle de contrôle. Dans cette perspective, l’existence de réseaux sociaux du CA est susceptible de favoriser les comportements opportunistes des dirigeants et, par exemple, de compromettre la qualité du reporting financier, de faciliter la mise en œuvre d’opérations destructrices de valeur ou de mener à l’octroi aux dirigeants d’une rémunération excessive.

Une deuxième vision s’appuie largement sur la littérature développée en sociologie et en management et repose sur l’idée que les réseaux permettent une meilleure diffusion de l’information. L’existence de similarités entre personnes – qui explique, rappelons-le, la formation des réseaux – favorise les interactions, les échanges, la création de confiance entre ces personnes (Mills and Clark 1982 ; Silver 1990). Par exemple, Uzzi (1996) montre que les liens sociaux favorisent la coopération et « les échanges volontaires et non contraints d’actifs et de services entre acteurs » (p. 678). Ingram et Roberts (2000) montrent une augmentation significative du taux de remplissage des hôtels (revenu par chambre) quand les gérants des hôtels partagent un lien social, cette augmentation s’expliquant non pas par la collusion, mais plutôt par la collaboration et l’échange d’informations. Cette facilité à échanger peut également réduire l’asymétrie d’information entre les agents et le principal. Selon cette approche, l’existence de liens sociaux au sein du CA devrait faciliter le contrôle des dirigeants grâce à des échanges d’information plus fluides et une réduction de l’asymétrie d’information entre administrateurs et dirigeants et se traduire ainsi par un reporting financier de qualité, des décisions créatrices de valeur et une rémunération plus juste des dirigeants.

L’effet des liens sociaux apparaît donc ambigu. Alors qu’une influence plutôt négative des réseaux du CA est attendue dans la perspective de la « perte d’indépendance » soutenue par la théorie de l’agence, une influence plutôt positive est anticipée selon l’approche du « partage d’information » largement développée en sociologie. Les deux visions sont-elles réconciliables ? La réponse n’est certainement pas évidente, sauf peut-être dans la situation où l’information propagée est généralement reconnue comme ayant des conséquences non désirables (en particulier, diffusion de « mauvaises » pratiques, telles que l’agressivité fiscale ou la gestion des résultats).

L’influence des réseaux du CA est ambivalente également si sont envisagés les deux rôles du CA, à savoir contrôler et conseiller. La théorie de l’agence ignorant quasi-totalement le rôle de conseil, il paraît dès lors évident que, dans cette perspective, les réseaux sociaux ne puissent être envisagés que de manière négative. Adams et Ferreira (2007) enrichissent ce cadre d’analyse. Ils soulignent que le CA a bel et bien deux rôles : un rôle de surveillance (*monitor role*) et un rôle de conseil (*advisor role*). Ainsi, le dirigeant fait face à un arbitrage dans sa communication avec cet organe. S’il révèle de l’information, il recevra de meilleurs conseils, mais cela facilitera aussi la surveillance de ses actions par le CA. Comme un CA composé majoritairement d’administrateurs indépendants est supposé exercer un contrôle plus strict, les dirigeants pourraient être réticents à l’idée de partager de l’information avec ce type de CA. Ainsi, un CA comptant parmi ses membres des administrateurs socialement liés (*management-friendly boards*) pourrait être une configuration optimale.

Le rôle dual des réseaux du CA prédit par Adams et Ferreira (2007) et l’ambivalence de leur influence, d’un point de vue théorique, légitiment, selon nous, une étude plus détaillée des effets de ces réseaux sur les pratiques, notamment dans le champ CCA.

## L’étude empirique des réseaux du conseil d’administration dans les revues de finance et de CCA

En dépit de l’importance de la question de l’influence des réseaux du CA, que ce soit pour les régulateurs ou le monde académique en dehors du champ CCA, elle a été peu examinée dans le champ CCA. Ce relativement faible développement de l’étude des réseaux dans le domaine CCA est porteur d’opportunités de recherche nombreuses car les impacts potentiels des réseaux sur des aspects relevant de la comptabilité, du contrôle ou de l’audit sont a priori multiples. Elles doivent être identifiées au regard de l’existant afin de permettre de réelles contributions. Nous proposons ainsi un état des lieux de la recherche empirique publiée dans les revues de finance et de CCA sur l’existence et l’influence des réseaux du CA. Pour cela, nous présentons, tout d’abord, la procédure appliquée pour identifier les articles pertinents. Nous soulignons ensuite quelques caractéristiques significatives de notre échantillon.

### Identification des articles de référence

A partir de la clarification des concepts de base effectuée dans la partie précédente, nous avons pu déterminer les critères ou mots-clés sur lesquels la sélection des articles pour notre analyse est a priori pertinente. Mais avant d’exposer nos choix sur les critères de recherche dans les bases de données bibliographiques, il est nécessaire de lister les revues scientifiques qu’il nous a paru raisonnable d’inclure dans le périmètre de notre étude.

 Nous avons retenu les revues de finance et de CCA dans la mesure où ces deux champs sont très proches sur de nombreuses problématiques et notamment sur celles liées au CA ou à la gouvernance. L’existence de revues académiques comme *Journal of Business Finance & Accounting*, apparaissant à la fois dans les domaines ACC et FIN dans le classement de la FNEGE, montre bien cette proximité.

Compte tenu du fait que les revues scientifiques qui définissent ou orientent les sujets de recherche qui vont se développer sont logiquement celles ayant le plus d’impact sur la communauté académique, nous avons retenu les revues de finance (FIN) et de CCA (ACC) de rang 1 ou 2 du classement de la FNEGE, largement utilisé pour évaluer les recherches dans les écoles de gestion ou de management. Cela représente au total 18 revues de finance (6 de rang 1 et 12 de rang 2) et 14 revues de CCA (6 de rang 1 et 8 de rang 2).

Dans ces revues, nous avons identifié les articles portant sur les réseaux sociaux en interrogeant, sans fixer de borne temporelle et sans sélectionner de champ dans l’outil de recherche, les principales bases de données bibliographiques en sciences de gestion, à savoir *Business Source Complete* et *Science Direct[[9]](#endnote-7)*, sur une liste de mots ou expressions soigneusement établie à partir du travail de clarification des concepts présenté précédemment. Ces mots ou expressions – et leur équivalent en français, lorsque pertinents – sont les suivants : *social network*, *ties*, *interlocks*, *social capital*, *social connections*, *connectedness*, *embeddedness* et *affiliated*.

Nous avons ensuite appliqué un certain nombre de filtres, pouvant, certes, être considérés comme arbitraires mais nous permettant de nous concentrer sur un corpus relativement cohérent. Nous avons ainsi, tout d’abord, éliminé les articles n’examinant pas spécifiquement les réseaux du CA, mais plutôt ceux d’autres parties prenantes. En particulier, nous n’avons pas retenu les articles qui se concentrent sur les liens du directeur général (*CEO*), bien que, dans certains de ces articles, les liens étudiés soient ceux entre le dirigeant et un membre du CA. Nous avons ensuite exclu les articles traitant des « liens politiques » (*political connections*), liens spécifiques entre les membres du CA et des membres de la représentation nationale ou du gouvernement. Nous avons également écarté les articles traitant de certains aspects connexes à l’existence de réseaux mais ne s’intéressant pas spécifiquement à ces réseaux. Par exemple, Sharma et Iselin (2012) examinent l’association entre le fait que des membres du comité d’audit siègent dans d’autres CA (*audit committee multiple-directorships*) et les inexactitudes dans les états financiers, en se concentrant sur l’idée que l’appartenance à plusieurs CA rend les administrateurs moins disponibles et non pas sur l’idée que cela rend les administrateurs « socialement » connectés. Nous avons aussi éliminé les articles pour lesquels les liens sociaux ne sont pas envisagés comme préexistants. Plus précisément, plusieurs articles considèrent que la durée pendant laquelle un administrateur occupe sa fonction (*tenure*) peut conduire à une certaine familiarité – ou en d’autres termes au développement de liens sociaux – entre le dirigeant et cet administrateur. Dans ces articles, les liens sociaux n’existent a priori pas avant que l’administrateur ne devienne membre du CA. Cette exclusion est justifiée par le fait qu’il devient alors impossible de distinguer l’effet du temps de l’effet du réseau sur les décisions sur CA. Nous n’avons, enfin, retenu que les articles empiriques (les articles analytiques, les commentaires ou les éditoriaux n’ont pas été inclus dans notre analyse principale).

Il convient probablement de préciser que les contraintes relativement fortes que nous nous sommes imposées dans la procédure de délimitation de notre revue de littérature (et qui amènent logiquement à un effectif d’articles analysés pouvant être considéré comme restreint) sont cohérentes avec le fait que l’objectif de notre travail n’est pas d’effectuer une revue de littérature structurée, telle que décrite par Massaro et al. (2016) mais une revue de littérature plus traditionnelle, comme présentée par Denyer et Tanfield (2006). En effet, nous n’avons pas pour but de faire l’analyse d’un volume considérable de littérature comme le permettrait une revue de littérature structurée, mais plutôt d’analyser en profondeur différentes dimensions (épistémologique, théorique, méthodologique, empirique, pratique) des articles analysés. Notre objectif n’est pas non plus de revoir tous les articles qui traitent du fait que le CA est connecté. Comme nous l’avons souligné plus haut en nous fondant sur Mizruchi (1996), à partir du moment où des administrateurs indépendants siègent dans un CA (et c’est maintenant inévitable), le CA est connecté. Cependant, les articles s’intéressaient jusqu’à présent au fait que ces administrateurs indépendants étaient plus à même de contrôler le dirigeant car non lié – a priori – avec lui.

Le processus de sélection décrit précédemment nous a amené à un total de 39 articles[[10]](#endnote-8), 20 issus de revues de CCA (neuf revues distinctes parmi les 14 identifiées initialement) et 19 de revues de finance (six revues distinctes parmi les 18 identifiées initialement), dont la répartition par revue est présentée dans le tableau 1.

Insérer le tableau 1.

La figure 2 permet de visualiser l’évolution dans le temps de la recherche sur les liens sociaux. Elle fait apparaître que ce courant de recherche, en général, a connu une croissance considérable ces dernières années et que la recherche empirique sur les réseaux du CA publiée dans les revues de finance et de CCA est limitée et très récente, puisque rare avant la fin des années 2000. Notre procédure de sélection nous a permis d’identifier deux articles en CCA publiés au début des années 2000, bien que ces articles n’utilisent pas véritablement la terminologie associée aux réseaux et ne placent pas de manière explicite les réseaux du CA au centre de leur analyse. Alors que Menon et Williams (2004) s’inscrivent dans un courant de recherche relativement bien balisé en audit autour de la pratique de *revolving door[[11]](#endnote-9)*, Thiery-Dubuisson (2002) se démarque réellement en proposant d’aller au-delà des cadres théoriques qu’elle qualifie d’« a-sociaux » pour expliquer la mise en place des comités d’audit. L’auteur fait ainsi référence à Granovetter (1985, 1994) pour, notamment, formuler – sur un total de dix hypothèses – deux hypothèses sur l’influence des réseaux du CA.

Insérer la figure 2.

La figure 2 montre assez clairement que le nombre de publications académiques sur le sujet des réseaux sociaux du CA est en pleine expansion depuis la fin des années 1990 et que, bien que très peu nombreux, la littérature sur ce thème dans les revues de finance et de CCA suit la même évolution. Cette tendance s’explique probablement par trois facteurs. Tout d’abord, la recherche empirique en finance et en CCA a certainement épuisé l’ensemble des facteurs « macro » ou liés aux caractéristiques des firmes pour expliquer leurs comportements. Ensuite, le développement des recherches empiriques tenant compte du contexte social dans lequel évoluent les sociétés – et par là-même de caractéristiques individuelles de parties prenantes des sociétés – a été rendu possible par l’accès de plus en plus facile à certaines données (par exemple, des données biographiques). Enfin, les chercheurs en finance et en CCA se sont probablement ouverts à des débats réservés pendant longtemps à la sociologie et au management et se sont récemment approprié des questions sur la tension ou les incertitudes quant aux effets – positifs ou négatifs – des liens sociaux.

### Présentation globale des articles sélectionnés

Avant de présenter de manière structurée et détaillée notre analyse, il nous semble important de formuler quelques commentaires généraux sur les articles sélectionnés. Tout d’abord, la compilation des questions de recherche fait apparaître assez clairement que les publications dans les revues de finance et de CCA se concentrent sur les conséquences ou effets des réseaux du CA. Les variables supposées capturer les liens ou réseaux sociaux sont effectivement, dans tous les articles analysés, des variables indépendantes.

Une étude globale des articles sélectionnés nous permet également de relever des éléments qui corroborent l’existence de réseaux sociaux impliquant le CA et donnent une idée de leur intensité ou de leur ampleur. De manière générale, les études convergent sur l’existence de liens sociaux forts entre les CA et d’autres parties prenantes. Les pourcentages peuvent certes varier selon la méthodologie utilisée mais globalement ces liens existent et sont susceptibles d’avoir une influence.

Ensuite, concernant les variables utilisées pour mesurer les liens ou réseaux sociaux, il est important de souligner qu’il s’agit principalement de variables binaires, alors même que certaines caractéristiques des liens (par exemple, forts ou faibles, professionnels ou amicaux) impliquent des effets différents. Bruynseels et Cardinaels (2014) affirment, dans cette perspective, qu’il est important de faire la distinction entre plusieurs types de liens et qu’il n’est pas toujours approprié d’utiliser des mesures agrégées des liens sociaux (Hwang et Kim 2009, par exemple) ou de ne s’intéresser qu’aux liens professionnels (Hoitash 2011).

Tous les auteurs n’ont évidemment pas la même définition ou approche des réseaux ou liens sociaux. Les différences semblent s’expliquer au moins de deux façons. D’une part, le type de réseaux auxquels les auteurs s’intéressent est très dépendant des données auxquelles ils ont accès. D’autre part, il semble que l’absence de réflexion approfondie sur la nature des liens étudiés et/ou sur la terminologie utilisée, souvent considérée comme accessoire dans les travaux empiriques, peut être à l’origine des différences, au moins apparentes, dans les objets d’étude.

Enfin, il faut noter que rares sont les auteurs qui, dans leur analyse des réseaux du CA, tiennent compte de (autrement dit, contrôlent pour) l’existence d’autres réseaux, qui, comme nous l’avons indiqué dans la première section, peut être liée à l’appartenance à un même secteur, à la proximité géographique, au recours au même cabinet d’audit (l’article de Chiu et al. (2013) apparait comme une exception).

# L’influence des réseaux du conseil d’administration : que nous dit la recherche empirique en CCA et hors CCA ?

L’objectif de cette section est de recenser et de classifier les conséquences de l’existence de réseaux du CA examinées par la littérature publiée dans les revues de finance et de CCA, en distinguant, les travaux pouvant être rattachés au champ CCA[[12]](#endnote-10) et les autres (hors CCA ou s’inscrivant davantage dans le champ de la finance). Nous proposons ici de commencer par la recherche s’inscrivant dans le champ CCA – sans tenir compte du rattachement des revues à l’une ou l’autre des disciplines (FIN ou ACC) – afin de pouvoir identifier, ensuite, de manière probablement plus pertinente, ce que la recherche hors CCA, qui tend à reconnaitre le double rôle de conseil et de surveillance du CA, peut apporter au développement de la recherche en CCA sur le sujet des réseaux sociaux du CA.

## Les recherches sur les réseaux du conseil d’administration en CCA

Sur la base des problématiques qu’ils traitent, nous avons identifié 20 articles (qui ne correspondent pas aux 20 articles publiés dans des revues de CCA, comme le montre le tableau 1) qu’il nous paraît possible de rattacher au champ CCA. Dix articles présentent des problématiques relevant plutôt de la comptabilité, six du contrôle et quatre de l’audit.

### Comptabilité

#### La propagation de pratiques comptables et fiscales

Nous avons identifié cinq articles s’intéressant à la propagation de pratiques comptables et fiscales par l’intermédiaire des réseaux du CA, présentés synthétiquement dans le tableau 2.

Insérer le tableau 2.

Il nous semble important de souligner une certaine uniformité dans les articles répertoriés ici. En effet, tous les articles s’intéressent aux BI, s’inscrivant clairement dans le courant de recherche sur la propagation des pratiques par les réseaux des CA, probablement initié par Davis (1991), et montrent que les réseaux du CA jouent un rôle dans la propagation de pratiques comptables et fiscales.

Les articles présentent également le point commun d’examiner des pratiques largement considérées comme discutables, révélant probablement certains présupposés des auteurs quant aux effets des réseaux. Le fait que Kang et Tan (2008) considèrent parallèlement les liens créés par des administrateurs communs avec une firme ayant opté pour la pratique étudiée et les liens créés par des administrateurs communs avec un investisseur institutionnel participant au capital d’une firme accusée de fraude nous paraît assez révélateur de la façon dont les auteurs envisagent a priori l’influence des réseaux du CA. Seuls Chiu et al. (2013) envisagent également un effet de contagion lorsqu’il s’agit de bonnes pratiques en termes de reporting financier.

#### La qualité du résultat

Cinq articles examinent directement ou indirectement l’effet des connexions du CA sur la qualité – réelle ou perçue – du résultat[[13]](#endnote-11). Contrairement aux articles de la catégorie précédente, ces articles étudient des liens beaucoup plus variés. Peut-être cela constitue-t-il un élément d’explication sur le fait que les résultats sont également plus contrastés. Les effets des réseaux du CA n’apparaissent pas nécessairement comme négatifs.

Insérer le tableau 3.

Pris dans leur ensemble, les résultats des travaux présentés précédemment tendent à s’accorder sur un effet globalement négatif des réseaux du CA sur la qualité de l’audit et du reporting financier. Ces travaux proposent une nouvelle perspective par rapport aux études antérieures qui cherchent une association entre un comportement/phénomène (par exemple, la gestion du résultat) et les caractéristiques spécifiques des firmes (par exemple, les mécanismes de gouvernance). En effet, les études sur les réseaux essaient d’expliquer un comportement en tenant compte des liens entre les firmes, et donc de leur environnement organisationnel et institutionnel.

### Contrôle

Berland et al. (2016) montrent que les publications en contrôle couvrent des thèmes divers et variés, tels que la performance, la création de valeur ou la gouvernance. Il est possible de remarquer ici que les frontières du contrôle de gestion comme champ académique peuvent varier d’un pays à l’autre (Löning 1995). Nous avons choisi de lister ici les travaux relatifs à la performance et à la valeur de la firme, ainsi qu’à la gouvernance (et de classer les travaux liés à la rémunération en dehors du champ CCA).

#### La performance et la valeur de la firme

Quatre articles, présentés synthétiquement dans le tableau 4, traitent de l’impact des réseaux du CA sur la performance (Kuhnen 2009 ; Larcker et al. 2013 ; Lai 2016) et la valeur (Fracassi et Tate 2012) de la firme.

Insérer le tableau 4.

De manière intéressante, ces travaux tendent à valider l’idée que le rôle de conseil et de transmission de l’information facilité par l’existence de liens sociaux compense les risques liés à une perte d’indépendance, pouvant induire un favoritisme inefficace. Dans le même ordre d’idée, Larcker et al. (2013), qui utilisent de nombreuses mesures de la bonne connectivité des CA (*board’s well-connectedness*), trouvent que les firmes avec les conseils les mieux connectés dégagent en moyenne des rendements futurs excédentaires significativement plus élevés que les firmes avec des conseils moins bien connectés.

Tous les articles ne valident toutefois pas cette vision « informative » des réseaux du CA. Par exemple, Fracassi et Tate (2012) étudient les liens sociaux entre les administrateurs et les dirigeants des firmes composant l’index S&P 1500. Les dirigeants les plus influents tendent à nommer des administrateurs avec lesquels ils sont connectés. A partir des changements au sein du CA liés au départ à la retraite ou la mort des dirigeants, les auteurs trouvent que l’existence de connexions entre les administrateurs et les dirigeants réduit la valeur de la firme, particulièrement si les autres mécanismes de gouvernance sont faibles ou inexistants. De plus, les firmes pour lesquelles les liens entre administrateurs et dirigeants sont forts tendent à s’engager plus fréquemment dans des opérations destructrices de valeur. Les conclusions de cet article sont cohérentes avec les prédictions de la théorie de l’agence.

#### Les mécanismes de gouvernance

Thiery-Dubuisson (*CCA* 2002) et Bouwman (*RFS* 2011) proposent des problématiques mettant en relation l’existence de mécanismes de gouvernance et les réseaux du CA. Thiery-Dubuisson (2002) s’intéresse aux déterminants de la mise en place des comités d’audit et montre que la diffusion de ce mécanisme s’explique notamment par la position centrale de la société au sein du réseau formé par les administrateurs communs.

Bouwman (2011), dans une perspective un peu plus large, étudie quant à lui si les effets de réseaux favorisent la propagation de pratiques de gouvernance entre différentes firmes ou, plus précisément, si les pratiques de gouvernance d’une firme donnée changent après l’arrivée d’un nouvel administrateur. L’auteur montre, non seulement, que les firmes tendent à sélectionner des administrateurs provenant de firmes ayant des pratiques de gouvernance similaires (même si cet appariement est imparfait, car il peut y avoir d’autres facteurs que la gouvernance dans le choix d’un nouvel administrateur), mais aussi que les pratiques de gouvernance évoluent suite à l’arrivée d’un nouvel administrateur, suggérant un effet de propagation lié aux BI.

### Audit

Parmi les articles sélectionnés, quatre examinent plus spécifiquement la présence d’anciens auditeurs dans les CA (créant un lien entre la firme et un cabinet d’audit, en charge éventuellement de la certification des comptes de la firme en question) et traitent logiquement de problématiques récurrentes dans la littérature en audit, à savoir la pratique du *revolving door* et l’achat de services non-audit. Les résultats de ces recherches sont, comme nous allons le voir, très mitigés.

#### La pratique du revolving door

Les études de Menon et Williams (*AR* 2004) et de Naiker et Sharma (*AR* 2009) s’inscrivent clairement dans le courant des études sur l’incidence de la pratique de *revolving door*, en présentant la particularité de s’intéresser à d’anciens auditeurs devenus non pas dirigeants (comme le font Lennox (2005) ou Geiger et North (2006), par exemple) mais administrateurs (plus précisément même, membres du comité d’audit pour la deuxième étude). Menon et Williams (2004) ne font pas la distinction – dans leur impact – entre les anciens auditeurs devenus dirigeants et ceux devenus administrateurs et montrent globalement que les firmes, dans lesquelles d’anciens auditeurs occupent les fonctions de dirigeants ou d’administrateurs, présentent un niveau d’*accruals* anormaux plus élevé. Naiker et Sharma (2009) trouvent une association négative entre la présence d’un ancien associé affilié à un cabinet d’audit passé ou actuel au sein du comité d’audit et la survenue de déficiences du contrôle interne. Les auteurs soulignent que, « bien que l’embauche d’associés affiliés […] puisse créer l’apparence de perte d’indépendance et puisse mener à une détérioration de la qualité du reporting financier […], de telles préoccupations sont peu susceptibles de prévaloir lorsque les anciens associés sont membres du comité d’audit » (p. 571). Ye et al. (2011) traitent d’une problématique proche, sans faire référence à la pratique de *revolving door*. Leurs résultats indiquent que la présence d’un ancien associé du cabinet d’audit actuel de la firme n’a pas d’impact sur la qualité de l’audit (mesurée par la propension à émettre une opinion sans réserve).

#### Achat de service non-audit

Alors que Ye et al. (*AJPT* 2011) montrent que la présence d’anciens auditeurs dans les CA est associée de manière positive et significative aux achats de services non-audit, Naiker et al. (*AR* 2013) concluent qu’il n’y a pas d’association entre la présence d’anciens auditeurs dans les CA et le recours à ce genre de services. Les résultats à première vue différents de ces deux études peuvent s’expliquer au moins par deux raisons. Tout d’abord, Ye et al. (2011) ne s’intéressent qu’aux alumni, alors que Naiker et al. (2013) étudient les auditeurs affiliés ou non. Ensuite, Ye et al. (2011) ne se focalisent pas sur les membres du comité d’audit.

## Les recherches sur les réseaux du conseil d’administration hors CCA et les opportunités de recherche en CCA

19 articles identifiés par notre approche méthodologique ne peuvent être directement rattachés au champ CCA, tel que défini par Berland et al. (2016). Les recherches hors du champ CCA se concentrent essentiellement sur l’influence des réseaux sur deux dimensions : la rémunération des dirigeants (neuf articles) et les opérations financières (10 articles). Nous allons passer rapidement en revue ces travaux avant de voir comment ils pourraient permettre d’esquisser les pistes de recherche en CCA.

### Réseaux du conseil d’administration et politiques de rémunération

Le premier article liant effets de réseaux du CA et politiques de rémunération est celui écrit par Hallock (1997). L’auteur montre qu’il existe une association entre la présence de réseaux du CA et la rémunération des dirigeants. D’autres articles confirment, par la suite, cette association, en s’intéressant à divers aspects des politiques de rémunération, qu’il s’agisse de sur-rémunération des dirigeants (Hwang et Kim 2009), d'antidatage d'options d'achat (Bizjak et al. 2009 ; Collins et al. 2009) ou de sensibilité de la rémunération à la performance (Andres et al. 2013 ; Devos et al. 2009).

L’ensemble des études précédentes tend à valider l’idée que les liens sociaux favorisent une sur-rémunération des dirigeants, quelle qu’en soit la forme. Certains travaux – dont certains situés au-delà du périmètre de notre revue de littérature – montrent toutefois que la rémunération est la conséquence de l’étendue du réseau du dirigeant (Engelberg et al. 2013), surtout lorsque ces réseaux permettent d’atteindre une performance plus élevée (Horton et al. 2012 ; Chahine et Goergen 2013, 2014). Dans le même ordre d’idées, Addy et al. (2014) étudient l’adoption volontaire de dispositifs exigeant le remboursement de rémunérations indues (*clawback provisions*). Ils trouvent que si un membre du comité de rémunération est aussi administrateur d'une société ayant une *clawback provision*, alors la probabilité d’adoption d’une telle pratique augmente de 15 points. Ce résultat suggère que les liens sociaux favorisent aussi l’adoption de bonnes pratiques en matière de rémunération. De ce point de vue, ces recherches suggèrent que c’est moins le réseau du CA en tant que tel que la nature des personnes ou des organisations liées qui détermine le sens des effets du réseau.

Les travaux cités sont repris et détaillés dans le tableau 5.

Insérer le tableau 5.

### Réseaux du conseil d’administration et opérations financières

Les travaux classés ici abordent notamment le rôle des réseaux sociaux dans le financement de l’entreprise au travers des opérations de *private equity* (Stuart et Yim 2010), des conditions d’endettement (Engelberg et al. 2012 ; Sisli-Ciamarra 2012 ; Chuluun et al. 2014), des opérations de fusions-acquisitions (Cai et Sevilir 2012 ; Ishii et Xuan 2014 ; Schmidt 2015 ; Rousseau et Stroup 2015) ou des introductions en bourse (Chahine et Goergen 2013 ; Cooney et al. 2013). Le tableau 6 présente ces travaux, par thème, les questions de recherche et les principales conclusions de ces études.

Insérer le tableau 6.

Globalement, ces travaux montrent que les conditions de financement, l’activité de fusions-acquisitions et les introductions en bourse sont favorablement influencées par l’existence, l’intensité et la nature des liens sociaux qui peuvent exister au sein du CA ou entre CA. Plus précisément, les CA connectés sont plus susceptibles d’attirer des investisseurs privés, d’obtenir des conditions d’endettement avantageuses (taux d’intérêt, conditions contractuelles), de faire l’objet d’une opération de fusion ou d’obtenir de meilleures conditions d’introduction sur les marchés. Il est intéressant de noter que ces « bénéfices » des réseaux du CA pour l’entreprise ne se réalisent pas aux dépens d’autres parties prenantes (respectivement l’investisseur privé, le banquier, l’entreprise co-contractante ou l’introducteur en bourse) mais résultent d’une réduction de l’asymétrie d’information. Les administrateurs connectés ont un rôle de « passeurs d’information » qui semble particulièrement utile et important pour l’asymétrie d’information inhérente aux opérations financières.

### Quels apports de ces recherches pour la recherche en CCA ?

Pour comprendre comment les recherches hors du champ CCA peuvent éclairer la recherche en CCA, il convient de souligner la différence entre les deux champs lorsqu’il s’agit des conclusions générales. Quand les recherches hors CCA mettent en avant des bénéfices potentiels liés à l’existence de réseaux du CA, les travaux en CCA soulignent les inconvénients ou les coûts attachés à la présence de tels réseaux. Cette différence est probablement associée à la nature de l’objet d’étude. Alors que les recherches en CCA se sont concentrées essentiellement sur la fonction de contrôle des administrateurs, les recherches hors CCA se sont intéressées aussi à la fonction de conseil ou de décision du CA. Ce constat ouvre des perspectives intéressantes pour des recherches à venir.

Le tableau 7 reprend les principaux thèmes de recherche en CCA identifiés par Berland et al. (2016) en le croisant avec les deux rôles génériques du CA : celui de contrôler les dirigeants de l’entreprise et celui de les conseiller dans leurs prises de décisions stratégiques. Pour chaque couple rôle/thème en CCA, nous proposons une visualisation rapide du volume de publications en indiquant en rouge, orange ou vert si respectivement aucune, une à deux ou plus de trois articles ont été publiés sur le sujet.

Insérer le tableau 7.

La lecture de ce tableau amène à formuler un premier constat : la recherche en CCA sur les réseaux du CA s’est effectivement concentrée sur la mission de contrôle du CA. Il y a peu de publications relatives à sa mission de conseil. Or certains thèmes pourraient être étudiés. Ainsi, en comptabilité financière, il pourrait être pertinent d’étudier si les réseaux inter-sociétés créés par le CA (principalement ceux représentés dans les deux premiers schémas de la figure 1) favorisent la diffusion de bonnes pratiques, par exemple en matière d'information volontaire ou de gestion de la relation avec les investisseurs. En audit, l'étude de l’association de ces réseaux et du choix d’un auditeur ou de l’adoption de certaines pratiques d’audit pourrait être intéressante.

Le second constat est que, compte tenu des multiples voies de recherche possibles en contrôle, peu de travaux liant le contrôle de gestion et les effets de réseaux du CA ont été publiés, peut-être du fait de la quasi-inexistence de telles recherches (nous n’avons trouvé aucune étude en cours sur SSRN ou Google Scholar sur ces thèmes). Pourtant, de nombreuses questions de recherche pourraient être intéressantes, en prenant en compte aussi bien le rôle de conseil que celui de contrôle du CA. Par exemple, cela pourrait avoir du sens de se demander si les réseaux du CA favorisent la diffusion de pratiques en matière d'outils de gestion, de contrôle des investissements, de contrôle inter-organisationnel, ou s’ils ont une influence sur la perception du travail des contrôleurs de gestion. Il pourrait être pertinent également de s’interroger sur l’effet de l’existence de liens sociaux entre administrateurs et responsables/directeurs du contrôle de gestion sur la qualité du contrôle interne.

# Eléments de discussion sur les réseaux du conseil d’administration

Cette section vise à discuter les résultats et à identifier les pistes de recherches futures, en ayant, cette fois, une perspective plus méthodologique et épistémologique. La discussion s’articule autour de quatre axes : le traitement des effets de causalité (endogénéité), l’influence des contextes institutionnels et des cadres théoriques utilisés, la mesure des liens (variable binaire ou multidimensionnelle) et les enjeux épistémologiques.

## Endogénéité

La littérature offre à ce jour peu de travaux sur les déterminants des réseaux du CA. Nous n’avons que peu d’éléments de réponse à la question « pourquoi nommer un administrateur (socialement) connecté ? ». Cette question ne manque pourtant pas d’intérêt. En effet, il est possible d’envisager des motivations opportunistes à la nomination d’un administrateur « formellement » indépendant mais « socialement » dépendant. Le dirigeant a, dans cette situation, à composer avec un CA a priori moins « strict » en termes de contrôle de sa rémunération ou de ses décisions stratégiques. Mais il faut envisager également qu’une telle nomination soit bénéfique à l’entreprise puisque le rôle de conseil du CA s’en trouve probablement renforcé : le dirigeant est plus « en confiance » avec cet administrateur et est ainsi susceptible de partager plus d’informations avec le CA. Evidemment, répondre empiriquement à la question de la nomination d’administrateurs socialement liés nécessite un traitement parfois complexe du problème de l’endogénéité entre l’existence et les conséquences du lien (est-ce qu’un dirigeant et un administrateur sont amis car performants ou bien est-ce le lien d’amitié qui engendre la performance ?).

Certains chercheurs développent des stratégies d’identification particulièrement astucieuses pour contourner le problème d’endogénéité. Dans la plupart des cas, il s’agit de s’assurer que le lien social préexiste à la nomination comme membre du CA. Par exemple, Rousseau et Stroup (2015) traitent de l’influence des administrateurs croisés sur la politique de fusions-acquisitions. Ils proposent comme variable d'étude pour mesurer le lien social une variable binaire codée 1 s’il existe des administrateurs au sein du CA de l’entité initiatrice ayant siégé au CA de la cible *mais pas les deux années précédant la fusion*. Dans la mesure où le lien préexiste, selon toute probabilité, à l’idée même de la fusion, l’interprétation de la corrélation comme une relation de causalité devient alors plausible. Dans le même ordre d’idée, Engelberg et al. (2013) excluent, dans certaines de leurs analyses, les liens sociaux qui pourraient être endogènes à la conséquence envisagée. Plus spécifiquement, ces auteurs, dans leur étude de l’influence des liens sociaux entre dirigeants et administrateurs sur la rémunération du dirigeant, examinent trois types de liens : les liens créés par une *alma mater* commune, par une « histoire professionnelle » partagée et par l’appartenance à un même club. Alors que les deux premiers types de liens préexistent à toute décision en matière de rémunération, ce n’est pas le cas de l’appartenance à un même club (le fait de gagner beaucoup d’argent pouvant notamment faciliter l’accès à certains clubs). Pour éviter ce biais, ils excluent de certaines régressions ce type de lien social.

Le problème de variable corrélée omise peut toutefois subsister. C’est notamment le cas lorsque les deux personnes ont fréquenté la même école. Il est alors difficile d’identifier si la relation statistique observée (entre une *alma mater* commune et une performance supérieure, par exemple) est due à un lien social (le rattachement à une même *alma mater* favorisant les échanges d’information et de bonnes pratiques) ou par un effet de qualité (les anciens de cette *alma mater* pouvant être particulièrement brillants). Pour distinguer ces deux effets, Shue (2013) a développé une stratégie d’identification particulièrement ingénieuse. Elle étudie les effets de réseaux sur les stratégies des entreprises. Elle exploite le fait que les étudiants de MBA à Harvard sont assignés à un groupe d’étude de manière aléatoire. L’affiliation à ces groupes se révèle particulièrement importante : l’auteur montre, en effet, que les interactions sociales sont deux fois plus fortes entre membres d’un même groupe d’étude qu’entre deux promotions de MBA successives. Puisque toutes les personnes qu’elle observe sont diplômées du même programme, il n’y a pas de différence de qualité, d’autant plus que l’affectation à un groupe se fait de manière aléatoire. Ses données indiquent qu’une fois devenus dirigeants, les membres d’un même groupe d’étude tendent à adopter des stratégies d’entreprises plus semblables que ceux ayant appartenu à des groupes d’étude différents. L’effet est plus particulièrement marqué pour les politiques de rémunération et les stratégies d’acquisition. Des tests complémentaires montrent que cette similarité stratégique n’a pas d’effet sur la performance. Cette étude suggère donc que l’homophilie – générant des interactions plus fréquentes – a des effets sur les stratégies poursuivies par les entreprises mais pas nécessairement sur la performance.

Ce problème de l’endogénéité est d’autant plus important qu’il est, dans une certaine mesure, inévitable. En effet, il est possible de supposer que deux administrateurs ou qu’un administrateur et un dirigeant (en particulier, directeur général ou directeur financier) deviendront socialement connectés du simple fait du temps qui passe. Après plusieurs années d’interactions professionnelles, est-ce que deux personnes ne vont pas finir par développer des affinités ? Ce point est d’ailleurs explicitement reconnu dans certains codes de gouvernance. Ainsi, le « Code de gouvernement d’entreprise des sociétés cotées » proposé par l’Afep et le MEDEF en juin 2013 prévoit qu’un administrateur qui remplirait les critères d’indépendance ne sera plus considéré comme indépendant au bout de douze ans. Implicitement, l’Afep et le MEDEF considèrent donc qu’au bout de douze années les liens professionnels et sociaux développés entre l’administrateur et le management de la société atténuent la capacité de l’administrateur à se comporter de manière indépendante.

## Contexte institutionnel et cadre théorique de référence

Les réseaux du CA ont été principalement étudiés aux Etats-Unis. Maati (2008) remarque que les administrateurs en Europe, tout comme aux Etats-Unis, appartiennent à un « petit monde » au sens de Watts (1999) : les administrateurs des plus grandes sociétés européennes sont certes relativement nombreux mais peuvent assez facilement rentrer en contact les uns avec les autres. Mais, au-delà de cette similarité avec les Etats-Unis, Guieu et Meschi (2008) notent que la nature et l’ampleur des réseaux varient d’un pays à l’autre. Ainsi, les réseaux d’administrateurs sont particulièrement développés en France et en Allemagne, alors que les BI sont relativement rares au Royaume-Uni. Cependant, les auteurs soulignent que, dans ce dernier pays, les relations d’affaires peuvent passer par d’autres lieux et médias, comme les clubs ou la proximité nobiliaire. Cette diversité dans la nature des réseaux et des contextes dans lesquels ils s’inscrivent sont de nature à nuancer les deux conclusions fortes de la revue de littérature, à savoir que les réseaux (1) diminuent les capacités de contrôle des administrateurs sur les dirigeants et (2) favorisent les échanges et les flux d’information.

Ainsi, à partir d’un échantillon d’entreprises chinoises, Guan et al. (2016) analysent si l’existence de liens entre auditeurs et audités favorise la gestion du résultat. Ils montrent que l’existence de connections (via des études communes) entre les auditeurs et leurs clients est de nature à influencer négativement l’indépendance des auditeurs. He et al. (2014) trouvent, en utilisant également un échantillon de sociétés chinoises, des résultats semblables, cohérents avec le cadre d’analyse d’Adams et Ferreira (2009). En revanche, Kwon et al. (2012) arrivent à des conclusions différentes avec un échantillon de firmes coréennes. Dans ce pays, les auteurs montrent que les connections sociales entre les dirigeants et les auditeurs sont associées à des honoraires d’audit plus importants (sans que le nombre d’heures d’audit augmente), mais aussi que la qualité de l’audit (mesurée par le niveau de gestion du résultat) s’améliore lorsque les liens sociaux entre management et auditeurs sont forts, impliquant que l’existence d’un réseau peut être associée à des effets positifs en termes de contrôle des dirigeants.

Ce résultat invite à élargir quelque peu la perspective sur les effets des réseaux. La théorie de l’agence (Jensen et Meckling 1976) amène naturellement à considérer les effets négatifs des réseaux sur l’indépendance et sur la capacité des administrateurs à contrôler effectivement les dirigeants. Cependant, il est possible d’envisager un scénario alternatif en considérant que les membres d’un réseau cherchent à protéger la réputation, et donc la valeur, de ce réseau. Ainsi, les comportements opportunistes seraient limités par le contrôle social que les membres du réseau exerceraient les uns sur les autres. A cet égard, la notion de groupe social (*Stand* en allemand), développée par Weber (1971), est intéressante. Un groupe social fédère les individus ayant le même prestige social, le même « honneur social ». Le statut est pour Weber « une qualité d'honneur ou de privation d'honneur social et, pour l'essentiel, il est à la fois conditionné et exprimé par un certain type de conduite de vie » (Weber 2003, p. 123). Ce statut dépend du prestige plus ou moins grand de la profession et/ou du type d'instruction et/ou de la naissance. Les groupes de statut sont des groupes réels qui peuvent être plus ou moins fermés (castes en Inde, « Noirs et Blancs » aux États-Unis à l'époque de Weber, etc.), peuvent être de fait ou de droit et peuvent impliquer certaines règles de comportement (comme les règles de mariage). Dans une certaine mesure, l’appartenance à un groupe social favorise l’expression des liens sociaux et le respect de ces règles de comportement.

Alors que la théorie de l’agence fait l’hypothèse implicite que les membres d’un groupe social sont prêts à être opportunistes, l’approche wébérienne suggère que les membres d’un groupe social peuvent interagir pour maintenir leur réputation. Certains auteurs soulignent l’importance de l’élargissement de la perspective proposée par la théorie de l’agence. Afuah (2013), par exemple, met en évidence que les réseaux peuvent développer des effets de réputation et que ceux-ci sont d’autant plus forts que les réseaux sont grands (par leur nombre de participants). Cela renforce l’idée qu’il ne faut pas considérer tous les réseaux comme identiques. Cette idée est présente chez Charreaux (2003) qui souligne que la nature des effets (bénéfiques ou nocifs) des réseaux est contingente à la nature de ces réseaux, à la raison pour laquelle ils ont été créés. Dans le cas français, il pourrait être intéressant d’étudier les effets des réseaux d’anciens des « Grandes Ecoles ». Ces réseaux favorisent clairement les échanges entre leurs membres (avec potentiellement des effets négatifs sur la capacité de leurs membres à s’autocontrôler). Ils ont aussi une mission de protection de la réputation de leur *alma mater*. Compte tenu de l’importance économique de ces réseaux, il est possible qu’ils créent un autocontrôle social, *in fine* bénéfique pour l’entreprise.

De plus, en fonction des contextes, il est aussi possible de nuancer l’idée selon laquelle les réseaux favorisent les échanges et la circulation de l’information. Dans une perspective cognitive ou stratégique du CA, « le rôle des administrateurs revêt d’autres dimensions [que le contrôle des dirigeants], notamment celle d’aider le dirigeant à construire sa vision – en la confrontant aux modèles mentaux des administrateurs –, ou à détecter, sinon à construire des opportunités de croissance » (Charreaux 2002, p. 49). Ainsi, une multiplicité de liens faibles au sein du conseil favorise la diversité cognitive grâce à l’échange d’informations non redondantes, d’interprétations et propositions stratégiques déviantes, de décisions innovantes. La taille en général importante des conseils (Guieu et Meschi 2008) est cohérente avec cette recherche de diversité. Toutefois, cette dimension cognitive tient à la nature faible des liens. En effet, l’existence de liens trop forts entre administrateurs pourraient constituer des facteurs de rigidité cognitive. Ainsi, Nohara (1999) et Yoshimori (1998) avancent que la crise persistante au Japon pourrait s’expliquer, au moins partiellement, par une certaine rigidité et une moindre adaptabilité liées à l’existence de réseaux forts, typiques du capitalisme « relationnel » japonais (Albert 1991). Dans le même ordre d’idée, Florida et al. (2002) montrent que les régions des Etats-Unis les moins innovantes sont celles où les liens sociaux sont les plus forts. Del Vecchio (2010) analyse l’effet de l’ouverture des réseaux au sein des CA sur l’adoption des pratiques de gouvernance d’entreprise. Elle trouve que les entreprises dont le conseil constitue un réseau fermé et densément interconnecté sont moins susceptibles d’adopter des pratiques de gouvernance d’entreprise « vertueuses » que celles dont le conseil est ouvert et dont les membres sont liés par des liens faibles. Globalement, ces travaux renvoient à l’idée développée par Charreaux (2003) d’une contingence des effets de réseaux aux raisons pour lesquels ils ont été créés.

## La mesure des liens

La lecture des articles entrant dans le périmètre de notre revue de la littérature révèle le manque de travail conceptuel et empirique sur la nature même des réseaux empiriquement étudiés. En dépit de la diversité des termes employés et des cadres théoriques, la mesure des liens sociaux repose largement sur des variables binaires, codées 1 en cas d’existence d’un lien social observé, 0 sinon. La validité interne de cette mesure est discutable. En effet, l’existence d’un *interlock* (administrateur croisé) peut à la fois s’interpréter comme une mesure de lien social ou comme une mesure d’occupation (*busyness*) d’un administrateur (voir par exemple, Sharma 2011). Une prise en compte plus riche de la nature et de la force des liens sociaux est de nature à enrichir la compréhension des effets de réseaux du CA.

Les travaux étudiés font émerger une typologie des liens sociaux étudiés selon deux dimensions : la destination du lien (interne ou externe) et sa force (lien fort ou faible). Concernant la destination du lien, il est possible de distinguer deux types de liens : d’une part, les liens intra-sociétés, formés entre un administrateur et une autre personne à l’intérieur de la société (en particulier, un dirigeant) et, d’autre part, les liens inter-sociétés, formés entre un administrateur et une autre personne à l’extérieur de la société ou par un administrateur siégeant dans les CA de deux entreprises ou plus. La seconde dimension fait référence à la force du lien. La théorie de Granovetter (1973) pose comme principe que les liens faibles sont particulièrement bénéfiques car ils fournissent à un acteur un accès à de l’information nouvelle, alors que les liens forts exposent généralement un acteur à de l’information redondante. Mais cela dépend du type de connaissance partagée. Les liens forts jouent un rôle particulièrement important quand la connaissance transférée à travers le réseau social est tacite et complexe (Hansen 1999). Cette utilité des liens, autant forts que faibles, font que la nature des liens n’est pas neutre pour la détermination de la valeur d’un réseau (Afuah 2013).

Le tableau 8 présente une analyse du type de lien (intra- ou inter-firmes) et la force du lien approchée par sa nature (professionnelle, amicale ou liée à une *alma mater*). L’examen de ce tableau révèle au moins deux pistes de recherche futures. Tout d’abord, les liens intra-firmes semblent beaucoup moins étudiés que les liens inter-firmes. Cela est probablement lié à l’attention très importante portée aux BI dans la littérature. Or, il est possible qu’une expérience passée (dans une banque d’investissement, par exemple) partagée par un manager et des administrateurs favorise, par exemple, des opérations de fusions-acquisitions ou une stratégie de recentrage. Par ailleurs, les liens d’amitié (liens, plus souvent qu’autrement, faibles) sont peu étudiés. Cela tient vraisemblablement à la difficulté de mesurer ces liens (rares sont les clubs ou les associations qui rendent publique la liste de leurs membres). Néanmoins, leur rôle est probablement significatif au vu des efforts déployés par certains pour devenir membres de ces clubs ou rejoindre certaines associations.

Insérer le tableau 8.

En référence à la figure 1, la recherche publiée en CCA se concentre très largement sur le premier type de réseau. Seule la recherche en audit s’est réellement intéressée au deuxième type de réseau. Les autres liens (inter-entreprises et de type 4, soit intra-entreprises) n’ont fait l’objet que de peu de recherches publiées.

Dans leur analyse des CA européens, Guieu et Meschi (2008) identifient une relative diversité des types de réseaux et des liens qui s’y développent. Ils distinguent quatre types de réseaux : circulaire et fermé (il s’agit de réseaux de petite tailles avec acteurs fortement liés), centré et ouvert (c’est le cas, par exemple, de l’intégration industrie-finance en Allemagne), polycentré (les réseaux sur plusieurs pays en sont une illustration) et méta-réseau (chaque réseau est, dans ce cas, un assemblage faiblement couplé de plusieurs sous-réseaux autour d’un réseau principal). Chacun de ces types de réseaux est susceptible de développer des conséquences spécifiques en termes de contrôle des dirigeants ou d’échange d’informations (dimension cognitive).

La diversité des réseaux et de leurs effets potentiels incitent donc à tirer plus pleinement parti de la recherche en management et en sociologie quand il s’agit de la mesure des réseaux. A cet égard, deux mesures empiriques semblent particulièrement pertinentes, notamment parce qu’elles tiennent compte de la structure des réseaux analysés. La première est la mesure de centralité (*closeness*) qui apprécie la position du dirigeant ou de l’administrateur au sein du réseau. Avec cette mesure, les chercheurs veulent savoir avec quelle facilité une personne peut communiquer avec d’autres membres du réseau, directement ou via un réseau d’intermédiaires. La seconde mesure repose sur les travaux de Burt (1992, 2005) sur les « trous structuraux » et l’idée de contrainte du réseau, qui est fonction de sa structure. Dans les réseaux dits contraignants (réseaux trop petits, denses – c’est-à-dire formés de personnes toutes très fortement interconnectées – et/ou hiérarchiques), il ne peut, par définition, y avoir de trous structuraux et donc pas de possibilité pour une tierce personne de se placer en intermédiaire entre deux personnes ou sous-groupes isolés et de diffuser ou, au contraire, de bloquer (d’où l’utilisation du terme *brokerage* pour qualifier cette position dans le réseau) l’information entre les deux sous-groupes. En d’autres termes, plus le réseau est contraint, ce qui est quantifiable par la mesure de contrainte dyadique proposé par Burt (1992), plus la position de *brokerage* est faible. Cette mesure quantifie finalement le degré avec lequel un membre peut faire bénéficier les autres membres du réseau de ses propres réseaux. Certains articles récents (par exemple, Horton et al. 2012 ; Andres et al. 2013) tendent à utiliser ce type de mesure plus fines des réseaux sociaux. Le développement de ces approches est particulièrement exigeant en termes de données. Il faut, en effet, disposer d’un ensemble complet de données sur chaque membre de l’univers étudié (par exemple, l’ensemble des administrateurs) et sur les relations entre les membres pour mesurer la centralité et les trous structuraux. La constitution de telles bases de données est couteuse et représente, de ce fait, un frein au développement de la recherche sur les réseaux.

## Epistémologie

De manière incidente, ce travail est aussi l’occasion de s’interroger sur la dynamique de création des connaissances. Il est remarquable que de nombreuses idées contenues dans les articles récents publiés dans les revues anglo-saxonnes en finance et CCA aient déjà été intégrées dans des travaux publiés en français à la fin des années 1990, notamment sous l’impulsion des travaux de Charreaux (2003, 2005, 2011).

Pigé (1998) étudie l’enracinement des dirigeants. Son modèle prévoit que l'enracinement des dirigeants dépend du niveau d'enracinement des réseaux relationnels, tant internes qu'externes, ainsi que des efforts déployés par le dirigeant (performance passée de l'entreprise). L'estimation des paramètres du modèle montre que l'appartenance à un réseau relationnel externe ne constitue pas un facteur d'enracinement. Toutefois, l'absence de réseau externe et de certains diplômes pour le dirigeant constituent des facteurs indirects d'enracinement (ces dirigeants ont une incitation à développer des stratégies d’enracinement car ils ont probablement moins d’opportunité d’emploi).

Froehlicher (1999) s’intéresse au processus de coopération inter-entreprises. Dans l’article, cet auteur étudie les liens entre les dirigeants qui choisissent d’entrer dans un accord de coopération. Une étude empirique menée sur 94 dirigeants permet d’identifier les déterminants de leur conduite relationnelle et d’observer les espaces relationnels dans lesquels il la déploie. En particulier, quatre groupes de dirigeants (« archipels » dans l’article) sont observés.

Pichard-Stamford (2000) explore les motivations du dirigeant à se doter d’un CA très centralisé. Il note que les informations circulent grâce au réseau des connexions inter-conseils qui œuvrent ainsi à la stabilisation du champ organisationnel de la firme et facilitent la justification des décisions de la firme. Ces relations inter-conseils permettent donc une « légitimation » du dirigeant en favorisant son enracinement sans conséquence négative sur la performance de la firme. A partir d’un échantillon de 189 firmes françaises cotées sur la période 1988-1993, l’auteur trouve que les dirigeants tirent parti des liens du conseil pour accumuler de nouveaux mandats d’administrateur et ainsi accéder à des gisements d’information leur permettant de se spécialiser dans la gestion de la firme et de renforcer leur capital spécifique. Ce comportement semble moins prononcé pour les firmes familiales ou contrôlées par le dirigeant.

Il pourrait être intéressant de se demander pourquoi ces premiers travaux n’ont pas été plus cités, d’autant plus que des chercheurs français ont eu une influence sur l’analyse du capital social (avec Bourdieu, par exemple) et que la France constitue un terrain de choix pour l’analyse des réseaux avec, notamment, l’existence des « Grandes Ecoles » et le poids des grands corps de l’Etat, réseaux assez facilement observables. Il est probable que des facteurs liés à la relativement faible visibilité de la recherche académique francophone dans un environnement anglo-saxon ou à la faiblesse de la taille des échantillons (au regard des standards anglo-saxons) ont pu jouer un rôle.

**Conclusion**

La littérature attribue au CA un rôle central dans la « bonne » gouvernance et, *in fine*, la performance d’une société (Fama et Jensen 1981). Ce rôle est certainement influencé par les réseaux sociaux du CA, dès lors que, comme le notent Larcker et al. (2013), « les réseaux sociaux et économiques sont une caractéristique centrale de virtuellement toutes les activités économiques » (p. 225). Les liens entre les individus dans ces réseaux sont les canaux par lesquels l’information est communiquée, les ressources échangées, les nouvelles relations créées et les relations existantes actionnées. Mais les liens sociaux impliquant un administrateur sont aussi de nature à remettre en cause leur indépendance et donc la capacité du CA à exercer son rôle de contrôle. Ainsi, d’un point de vue théorique, les réseaux sociaux impliquant un ou plusieurs membres du CA ont un impact sur la capacité du CA à contrôler et à influencer les décisions stratégiques de l’entreprise (Adams et Ferreira 2009).

Ce travail a permis de mettre en évidence le rôle de ces réseaux sur des domaines divers qui peuvent relever du champ CCA (qualité du reporting financier, pratiques d’audit, de gouvernance) ou non (rémunération du dirigeant et opérations financières). Les articles analysés qui relèvent du champ CCA suggèrent que le fait que le CA soit socialement connecté favorise des comportements opportunistes de la part des dirigeants (car associé, par exemple, à une plus grande propension à gérer le résultat). Les articles en dehors du champ CCA convergent également sur l’idée que les administrateurs connectés ont une moindre capacité à contrôler ou surveiller les dirigeants, tout en soulignant que les réseaux favorisent aussi l’échange et l’accès à l’information, ce qui est parfois bénéfique à l’entreprise (dans le cas des fusions-acquisitions, par exemple), mais peut aussi lui être préjudiciable (dans le cas de la propagation de mauvaises pratiques, comme l’antidatage d’options d’achat, par exemple). Au global, les conclusions des travaux empiriques sont donc un peu plus nuancées que n’auraient pu le laisser penser les travaux d’Adams et Ferreira (2009) et offrent des perspectives de recherche intéressantes dans le champ CCA.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette apparente diversité des résultats. En premier lieu, il y a un enjeu lié au design de la recherche avec la mise en œuvre d’une stratégie d’identification et de sens de la causalité (est-ce la performance qui créé le réseau ou le réseau qui génère la performance ?). Ensuite, si les effets des réseaux ne sont pas uniformes et univoques, c’est qu’il est utile de revenir sur les contextes institutionnels (qu’il faudrait explorer avec la nationalité des échantillons) dans lesquels les réseaux naissent et se développent. Il semble que les études, peu nombreuses à ce jour, menées dans un contexte non américain permettent de nuancer les premiers résultats obtenus jusqu’ici. Enfin, un travail sur la mesure des effets de réseaux doit être mené afin de, non seulement, mieux saisir l’existence des réseaux mais aussi et surtout la subtilité de leurs effets (liens faibles, forts, etc). Ces facteurs sont autant d’éléments à considérer pour des recherches futures.

Ce travail permet également d’alimenter les réflexions des législateurs et régulateurs sur le sujet de la limitation des réseaux du CA. Compte tenu de la diversité des effets des réseaux que nous avons mise en évidence, il serait probablement raisonnable de ne pas (ni trop rapidement, ni trop strictement) réglementer les liens sociaux des administrateurs.

Cette revue de littérature souffre de plusieurs limites. En premier lieu, nous nous sommes limités aux articles publiés dans des revues de rangs 1 et 2 du classement de la FNEGE. Nous avons aussi appliqué un certain nombre de filtres décrits dans la présentation de la procédure de sélection suivie. Il en résulte une relative homogénéité des articles étudiés en termes de méthodologie et de positionnement épistémologique. Ces partis-pris méthodologiques comportent évidemment des inconvénients en termes de taille du corpus et d’enseignements pouvant être tirés de cette étude. Du fait des processus institutionnels liés aux classements (Ballas et al. 2003 ; Özbilgin, 2009), de leur effets sur l’activité des chercheurs (Mingers et Willmott 2013), les classements des revues génèrent des biais de sélection. En ce sens, cette revue de littérature se concentre sur les débats liés aux réseaux du CA selon une approche lié au courant dominant (*mainstream*) de la recherche en CCA et en finance, c’est-à-dire assez largement quantitative, ouvrant une voie de recherche potentielle dans l’analyse de la littérature qualitative ou « critique » sur ces effets de réseaux.

**Bibliographie**

Adams, R. B., Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *Journal of Finance* 62 (1): 217-250.

Adams, R. B., Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics* 94 (2): 291-309.

Addy, N., Chu, X., & Yoder, T. (2014). Voluntary adoption of clawback provisions, corporate governance, and interlock effects. *Journal of Accounting and Public Policy* 33 (2): 167-189.

Afuah, A. (2013). Are network effects really all about size? The role of structure and conduct. *Strategic Management Journal*, 34 (3): 257-273.

Albert, M. (1991). *Capitalisme contre capitalisme*, le Seuil.

Andres, C., Bongard, I., Lehmann, M. (2013). Is busy really busy? Board governance revisited. *Journal of Business Finance & Accounting* 40 (9 & 10): 1221-1246.

Ballas, A., Theoharakis, V. (2003). Exploring diversity in accounting through faculty journal perceptions*. Contemporary Accounting Research* 20 (4), 619-644.

Beasley, M. S. (1996). An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud. *The Accounting Review* 71 (4): 443-465.

Berland, N., Deville, A., Piot, C., Capkun, V. (2016). 20 ans de publications en CCA… et des projets pour encore 20 ans !, *Comptabilité - Contrôle - Audit* 22 (1): 7-26.

Berle, A. A., Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property.* Commerce Clearing House.

Bizjak, J., Lemmon, M., Whitby, R. (2009). Option backdating and board interlocks. *Review of Financial Studies* 2 (11): 4821-4847.

Borgatti, S. P., Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management* 29 (6): 991-1013.

Bouton, D. (2002). *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, dit rapport Bouton.* Afep-MEDEF.

Bouwman, C. (2011). Corporate governance propagation through overlapping directors. *Review of Financial Studies* 24 (7): 2358-2394.

Brown, J. L. (2011). The spread of aggressive corporate tax reporting: A detailed examination of the corporate-owned life insurance shelter. *The Accounting Review* 86 (1): 23-57.

Brown, J. L., Drake, K. D. (2014). Network ties among low-tax firms. *The Accounting Review* 89 (2): 483-510.

Bruynseels, L., Cardinaels, E. (2014). The audit committee: Management watchdog or personal friend of the CEO. *The Accounting Review* 89 (1): 113-145.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure – An introduction to social capital.* New York: Oxford University Press.

Cai, Y., Dhaliwal, D. S., Kim, Y., Pan, C. (2014). Board interlocks and the diffusion of disclosure policy. *Review of Accounting Studies* 19 (3): 1086-1119.

Cai, Y., Sevilir, M. (2012). Board connections and M&A transactions. *Journal of Financial Economics* 103 (2): 327-349.

Carroll, G., Teo, A. (1996). On the social networks of managers. *Academy of Management Journal* 39 (2): 421-440.

Chahine, S., Goergen, M. (2013). The effects of management-board ties on IPO performance. *Journal of Corporate Finance* 21: 153-179.

Chahine, S., Goergen, M. (2014). Top management ties with board members: How they affect pay-performance sensitivity and IPO performance. *Journal of Corporate Finance* 27: 99-115.

Charreaux, G. (2003). *Le point sur... les réseaux d'administrateurs et de dirigeants.* Cahier du FARGO n° 1030801.

Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise «comportementale» Une réflexion exploratoire.  *Revue française de gestion* 157, 215-238.

Charreaux G. (2011) Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale. Working paper, Université de Bourgogne

Chauvet, V., & Chollet, B. (2010). Management et réseaux sociaux Bilan et persepectives de recherche. *Revue française de gestion* 202, 79-96.

Chen, J.-F., Chou, Y.-Y., Duh, R.-R., Lin, Y.-C. (2014). Audit committee director-auditor interlocking and perceptions of earnings quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 33 (4): 41-70.

Cheng, S. (2008). Board size and the variability of corporate performance. *Journal of Financial Economics* 87 (1): 157-176.

Chiu, P.-C., Teoh, S. H., Tian, F. (2013). Board interlocks and earnings management contagion. *The Accounting Review* 88 (3): 915-944.

Chuluun, T., Prevost, A., & Puthenpurackal, J. (2014). Board ties and the cost of corporate debt. *Financial Management* 43 (3), 533-568.

Clikeman, P. (1998). Auditor Independence: Continuing Controversy. *Ohio CPA Journal* 57: 40-43.

Collins, D. W., Gong, G., Li, H. (2009). Corporate governance and backdating of executive stock options. *Contemporary Accounting Research* 26 (2): 403-445.

Cooney, J. W., Madureira, L., Singh, A. K., & Yang, K. (2015). Social ties and IPO outcomes. *Journal of Corporate Finance* 33: 129-146.

Davis, G. F. (1991). Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative Science Quarterly* 36 (4): 583-613.

Del Vecchio, N. (2010). Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise. *Revue française de gestion* 202: 145-161.

Denyer, D., Tranfield, D. (2006). Using qualitative research synthesis to build an actionable knowledge base, *Management Decision* 44 (2): 213-227.

Devos, E., Prevost, A., & Puthenpurackal, J. (2009). Are interlocked directors effective monitors? *Financial Management* 38 (4): 861-887.

Engelberg, J., Gao, P., Parsons, C. A. (2012). Friends with money. *Journal of Financial Economics* 103 (1): 169-188.

Engelberg, J., Gao, P., Parsons, C. A. (2013). The price of a CEO's rolodex. *Review of Financial Studies* 26 (1): 79-114.

Erkens, D. H., Subramanyam, K. R., Zhang, J. (2014). Affiliated banker on board and conservative accounting. *The Accounting Review* 89 (5): 1703-1728.

Fama, E. F., Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* 26 (2): 301-326.

Florida R., Cusbing R., Gates G., 2002, When Social Capital Stiﬂes Innovation. *Harvard Business Review* 80 (8): 20.

Fracassi, C., Tate, G. (2012). External networking and internal firm governance. *Journal of Finance* 67 (1): 153-194.

Froehlicher, T. (1998). Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises. *Finance Contrôle Stratégie* 1 (1): 99-124.

Geiger, M. A., North, D. S. (2006). Does hiring a new CFO change things? An investigation of changes in discretionary accruals. *The Accounting Review* 81 (4): 781-809.

Gibbons, D. E. (2004). Friendship and advice networks in the context of changing professional values. *Administrative Science Quarterly* 49 (2): 238-262.

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360-1380.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3): 481-510.

Granovetter, M. (1994). Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d’analyse. In *Analyse économique des conventions* (sous la direction d’A. Orléan). Paris : PUF, 79-94.

Guan, Y., Su, L. N. W., D., Yang, Z. (2016). Do school ties between auditors and client executives influence audit outcomes? *Journal of Accounting and Economics* 61 (2-3): 506–525.

Guieu, G., Meschi, P.-X. (2008). Conseils d'administration et réseaux d'administrateurs en Europe. *Revue française de gestion* 185: 21-45.

Hallock, K. (1997). Reciprocally interlocking boards of directors and executive compensation. *Journal of Financial & Quantitative Analysis* 32 (3): 331-344.

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly* 44(1): 82-111.

He, X., Pittman, J. A., Rui, O. M., Wu, D. (2014). Do social ties between external auditors and audit committee members affect audit quality? Working paper, The Chinese University of Hong Kong.

Hermalin, B., Weisbach, M. (1998). Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO. *The American Economic Review* 88 (March): 96-118.

Hoitash, U. (2011). Should independent board members with social ties to management disqualify themselves from serving on the board? *Journal of Business Ethics* 99: 399-423.

Horton, J., Millo, Y., Serafeim, G. (2012). Resources or power? Implications of social networks on compensation and firm performance. *Journal of Business Finance & Accounting* 39 (3 & 4): 399-426.

Hossain, S., Monroe, G. S., Wilson, M., Jubb, C. (2016). The effect of networked clients' economic importance on audit quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 35 (4): 79-103.

Hwang, B. H., Kim, S. (2009). It pays to have friends. *Journal of Financial Economics* 93 (1): 138-158.

Ingram, P., Roberts, P. W. (2000). Friendships among competitors in the Sydney hotel industry. *American Journal of Sociology* 106: 387-423.

Ishii, J., Xuan, Y. (2014). Acquirer-target social ties and merger outcomes. *Journal of Financial Economics* 112 (3): 344-363.

Kallunki, J.-P., Pyykkö, E. (2013). Do defaulting CEOs and directors increase the likelihood of financial distress of the firm? *Review of Accounting Studies* 18 (1): 228-260.

Kang, E., Tan, B. R. (2008). Accounting choices and director interlocks: A social network approach to the voluntary expensing of stock option grants. *Journal of Business Finance & Accounting* 35 (9 & 10): 1079-1102.

Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of Accounting and Economics* 33 (3): 375.

Krishnan, G. V., Raman, K. K., Yang, K., Yu, W. (2011). CFO/CEO-board social ties, Sarbanes-Oxley, and earnings management. *Accounting Horizons* 25 (3): 537-557.

Kuhnen, C. M. (2009). Business networks, corporate governance, and contracting in the mutual fund industry. *Journal of Finance* 64 (5): 2185-2220.

Kwon, S. Y., Yi, H. (2012). Do social ties between CEOs and engagement audit partners affect audit fees and audit quality? Working paper, Korea University.

Lai, C. (2016). Independent directors and favoritism: When multiple board affiliations prevail in mutual fund families. *Financial Management* 45 (3): 529-582.

Larcker, D. F., So, E. C., Wang, C. C. Y. (2013). Boardroom centrality and firm performance. *Journal of Accounting and Economics* 55: 225-250.

Lennox, C. S. (2005). Audit quality and executive officers' affiliations with CPA firms. *Journal of Accounting & Economics* 39 (2): 201-231.

Löning, H. (1995). À la recherche d'une culture européenne en comptabilité et contrôle de gestion…. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1(1): 81-97.

Maati J. (2008). Le réseau des administrateurs européens : une application de la théorie du Petit Monde. *Bankers, Markets & Investors* 94: 20-31.

Massaro, M., Dumay, J., Guthrie, J. (2016). On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 29 (5): 767-801.

McPherson, M., Smith-Lovin, L., Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology* 27: 415-444.

Menon, K., Williams, D. D. (2004). Former audit partners and abnormal accruals. *The Accounting Review* 79 (4): 1095-1118.

Mills, J., Clark, M. S. (1982). Exchange and communal relationships. *Review of Personality and Social Psychology* 3: 121-144.

Mingers, J., Willmott, H. (2013). Taylorizing business school research: On the ‘one best way’ performative effects of journal ranking lists. *Human Relations* 66 (8): 1051-1073.

Mizruchi, M. S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual review of sociology* 22: 271-298.

Naiker, V., Sharma, D. S. (2009). Former audit partners on the audit committee and internal control deficiencies. *The Accounting Review* 84 (2): 559-587.

Naiker, V., Sharma, D. S., Sharma, V. D. (2013). Do former audit firm partners on audit committees procure greater nonaudit services from the auditor? *The Accounting Review* 88 (1): 297-326.

Nohara, H. (1999). Où va le capitalisme japonais ? *Esprit*: 152-163.

Özbilgin, M. F. (2009). From journal rankings to making sense of the world. *Academy of Management Learning and Education* 8 (1): 113-121.

Pichard-Stamford, J.-P. (2000). Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs. *Finance Contrôle Stratégie* 3 (4): 143-178.

Pigé, B. (1998). Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires. *Finance Contrôle Stratégie* 1 (3): 131-158.

Rousseau, P. L., Stroup, C. (2015). Director histories and the pattern of acquisitions. *Journal of Financial & Quantitative Analysis* 50 (4): 671-698.

Schmidt, B. (2015). Costs and benefits of friendly boards during mergers and acquisitions. *Journal of Financial Economics* 117 (2): 424-447.

Sharma, V. D., Iselin, E. R. (2012). The association between audit committee multiple-directorships, tenure, and financial misstatements. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 31 (3): 149-175.

Shue, K. (2013). Executive networks and firm policies: Evidence from the random assignment of MBA peers. *Review of Financial Studies* 26 (6): 1401-1442.

Silver, A. (1990). Friendship in commercial society: Eighteenth-century social theory and modern sociology. *American Journal of Sociology* 95: 1474-1504.

Sisli‐Ciamarra, E. (2012). Monitoring by affiliated bankers on board of directors: Evidence from corporate financing outcomes. *Financial Management* 41 (3): 665-702.

Srinidhi, B., Gul, F. A., Tsui, J. (2011). Female directors and earnings quality. *Contemporary Accounting Research* 28 (5): 1610-1644.

Stuart, T. E., Yim, S. (2010). Board interlocks and the propensity to be targeted in private equity transactions. *Journal of Financial Economics* 97 (1): 174-189.

Thiery-Dubuisson, S. (2002). Exigences actionnariales et réseaux d'administrateurs : À quoi répond la mise en place des comités d'audit en France ? *Comptabilité - Contrôle - Audit* 8 (1): 129-150.

Useem, M. (1984). *The inner circle: Large corporations and the rise of business political activity*. New York: Oxford University Press.

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review* 61 (4): 674-698.

Vigliano, M.H. Barré, G. (2010). L'effet de la structure du réseau du dirigeant sur sa rémunération. *Revue Française de Gestion* 202:, 97-109.

Weber, M. (1971). *Economie et société* (1922). Paris, Plon.

Weber, M. (2003). *Hindouisme et Bouddhisme*, traduction de l’allemand par Isabelle Kolinowski et Roland Lardinois. Paris : Champs Flammarion.

Ye, P., Carson, E., Simnett, R. (2011). Threats to auditor independence: The impact of relationship and economic bonds. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 30 (1): 121-148.

Yoshimori, M. (1998). La gouvernance des entreprises au Japon : Les causes de son dysfonctionnement. *Finance Contrôle Stratégie* 1 (4): 137-165.

**Figure 1 - Représentation des différents types de réseaux du conseil d’administration**









**Figure 2 – Dénombrement global des publications sur les liens sociaux et des articles sur les réseaux sociaux du CA publiés les revues de finance et de CCA**

 

**Tableau 1 – Dénombrement des articles sur les réseaux sociaux du conseil d'administration par revue**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Revue (acronyme, rang)** | **Nombre d'articles sur****les réseaux sociaux du CA** | **Thèmes CCA** | **Thèmes hors CCA** |
| *The Accounting Review* (*AR*, 1) | 8 | 8 | 0 |
| *Auditing: A Journal of Practice & Theory* (*AJPT*, 2) | 3 | 3 | 0 |
| *Journal of Business Finance & Accounting* (*JBFA*, 2) | 3 | 1 | 2 |
| *Comptabilité - Contrôle - Audit* (*CCA*, 2) | 1 | 1 | 0 |
| *Contemporary Accounting Research* (*CAR*, 1) | 1 | 0 | 1 |
| *Journal of Accounting and Economics* (*JAE*, 1) | 1 | 1 | 0 |
| *Review of Accounting Studies* (*RAS*, 1) | 1 | 1 | 0 |
| *Accounting Horizons* (*AH*, 2) | 1 | 1 | 0 |
| *Journal of Accounting and Public Policy* (*JAPP*, 2) | 1 | 0 | 1 |
| **Sous-total revues de CCA** | **20** | **16** | **4** |
| *Journal of Financial Economics* (*JFE*, 1) | 6 | 0 | 6 |
| *Financial Management* (*FM*, 2) | 4 | 1 | 3 |
| *Journal of Corporate Finance* (*JCF*, 2) | 3 | 0 | 3 |
| *Journal of Finance* (*JoF*, 1) | 2 | 2 | 0 |
| *Journal of Financial and Quantitative Analysis* (*JFQA*, 1) | 2 | 0 | 2 |
| *Review of Financial Studies* (*RFS*, 1) | 2 | 1 | 1 |
| **Sous-total revues de finance** | **19** | **4** | **15** |
| **Total** | **39** | **20** | **19** |

**Tableau 2 : Articles sur la propagation de pratiques comptables et fiscales**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Article** | **Pratique étudiée** | **Mesure des réseaux** | **Influence des réseaux** |
| **Kang et Tan (*JBFA* 2008)** | Option volontaire pour la constatation en charges des stock-options (option permise par SFAS 123) | Liens créés par des administrateurs communs (internes ou externes), avec une firme ayant opté pour la comptabilisation en charges des stock-options ou avec un investisseur institutionnel participant au capital d’une firme accusée de fraude | Oui, si les liens sont créés par des administrateurs internes (dirigeants). |
| **Brown (*AR* 2011)** | Pratique d’agressivité fiscale (assurance-vie détenue par les entreprises, considérée comme un abri fiscal) | Liens entre les firmes par les CA (BI) | Oui. Par rapport à l'échantillon de contrôle, la proportion de firmes considérées comme fiscalement agressives liées à d'autres firmes de même type est significativement plus élevée (48,78 contre 17,07 %). |
| **Chiu et al. (*AR* 2013)** | Gestion des résultats | Liens créés par des administrateurs siégeant dans plusieurs CA (*interlocked directors*), en particulier avec une firme « contagieuse » durant la période de contagion  | Oui. La contagion est plus forte (a) lorsque l’administrateur partagé occupe une position de leader ou une position qui lui confère un rôle particulier quant aux problématiques comptables dans la firme exposée et (b) lorsque l’administrateur partagé est le directeur général ou le président du CA de la firme contagieuse. |
| **Brown et Drake (*AR* 2014)** | Stratégies d’évitement fiscal | Liens entre les firmes par les CA (BI) | Oui, en particulier s’il s’agit de liens avec des firmes semblables, de liens établis par des dirigeants et s’ils sont renforcés par un auditeur partagé. |
| **Cai et al. (*RAS* 2014)** | Pratique en termes de divulgation d’information (décision d’arrêter de publier des prévisions de résultat trimestrielles) | Liens entre les firmes par les CA (BI), avec une firme ayant cessé de fournir des prévisions de résultat trimestrielles dans les deux années précédentes | Plus de 25% des sociétés (52/191) ayant cessé de donner des prévisions de résultat trimestrielles sont liées, par l'intermédiaire d'administrateurs communs, à des sociétés ayant précédemment cessé de donner ce type de prévisions. |

**Tableau 3 : Articles sur la qualité du résultat**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Article** | **Mesure de la qualité du résultat** | **Mesure des réseaux** | **Influence des réseaux** |
| **Krishnan et al. (*AJPT* 2011)** | Gestion du résultat (mesurée par des variables binaires égales à 1 si l’erreur de prévision, le niveau ou la variation du résultat sont nuls ou extrêmement faibles) | Liens sociaux (non familiaux, informels créés par un emploi, une formation ou d’autres activités en commun) entre le directeur général et/ou le directeur financier et le CA | Oui.  |
| **Bruynseels et Cardinaels (*AR* 2014)** | Qualité du contrôle sur les processus d’audit et la qualité du reporting (mesurée par l’achat de services d’audit et la gestion du résultat) | Liens sociaux entre le dirigeant et les administrateurs « indépendants » du comité d’audit | Oui, ces liens sont susceptibles de réduire la qualité du contrôle du comité d’audit. Cet effet négatif est particulièrement évident lorsque les liens sont des liens d’amitié. |
| **Erkens et al. (*AR* 2014)** | Conservatisme (mesuré à partir du modèle de Basu (1997), agrémenté d’effets fixes (Ball et al. 2013)) | Liens entre sociétés non financières et banques commerciales créés par la présence dans le CA de l'emprunteur d'un représentant du prêteur  | Oui, les sociétés comptant un « banquier affilié » dans leur CA présentent un niveau de conservatisme comptable moindre. |
| **Chen et al. (*AJPT* 2014)** | *Perception* de la qualité de l’information financière | Réseaux créés par les administrateurs siégeant dans les comités d’audit, renforcés par la présence d’un auditeur commun | Les réseaux ont tendance à influencer de manière positive la perception de qualité du résultat.  |
| **Hossain et al. (*AJPT* 2016)** | Qualité de l’audit (mesurée par la probabilité d’émettre pour la première fois une opinion d’audit modifiée et la valeur absolue des *accruals* discrétionnaires de la firme cliente)  | Réseaux créés par les administrateurs siégeant dans les comités d’audit, consolidés par le fait de partager le même associé en charge de l’audit. L’existence de tels réseaux implique une dépendance en termes d’honoraires. | L’existence de ces réseaux a un impact négatif sur la qualité de l’audit. |

**Tableau 4 : Articles sur la performance et la valeur de la firme**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Article** | **Pratique étudiée** | **Mesure des réseaux** | **Influence des réseaux** |
| **Kuhnen (*JoF* 2009)**  | Performance de fonds | Nombre de liens entre deux personnes, normé par le nombre de liens total (pour mesurer la force des liens). Les liens considérés ici sont les fonds gérés en commun par les deux personnes. | Les directeurs et gérants de fonds s'engagent sur la base de l'intensité de leurs interactions passées. Les résultats ne valident pas l’idée que des liens directeurs-gérants plus forts débouchent sur des résultats différents pour les actionnaires du fonds. Ceci suggère que les deux effets des réseaux sociaux – surveillance améliorée et augmentation potentielle de la collusion – s’équilibrent. |
| **Fracassi et Tate (*JoF* 2012)** | Sélection des administrateurs et performance future de la firme | Liens sociaux entre dirigeants et administrateurs, créés par le fait de travailler ou d’avoir travaillé pour une même entreprise, d’être diplômés de la même université ou d’appartenir aux mêmes associations | Les dirigeants les plus influents tendent à nommer des administrateurs avec lesquels ils sont connectés. L’existence de connexions entre les administrateurs et les dirigeants réduit la valeur de la firme, particulièrement si les autres mécanismes de gouvernance sont faibles ou inexistants. De plus, les firmes pour lesquelles les liens entre administrateurs et dirigeants sont forts tendent à s’engager plus fréquemment dans des opérations destructrices de valeur. |
| **Larcker et al. (*JAE* 2013)** | Performance future de la firme | Réseaux du CA, constitué par les administrateurs siégeant dans plusieurs CAQuatre dimensions « basiques » de la *well-connectedness*, centrales pour la littérature sur les réseaux sociaux (degré de centralité, centralité de proximité, centralité d'intermédiarité et centralité) et une mesure composite pour chaque CA | Les firmes avec les conseils les mieux connectés dégagent en moyenne des rendements futurs excédentaires significativement plus élevés que les firmes avec des conseils moins bien connectés. |
| **Lai (*FM* 2016)** | Performance de fonds | Administrateurs siégeant dans les CA de plusieurs fonds d’une même famille – créant un réseau entre ces fonds  | Les résultats suggèrent que les administrateurs siégeant dans les CA de plusieurs fonds d’une même famille – créant un réseau entre ces fonds – ne pratiquent pas le favoritisme en « transférant » de la performance d’un fonds à l’autre, mais contribuent à la diffusion de l’information entre les fonds. |

**Tableau 5 : Articles sur les politiques de rémunération**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Article** | **Pratique étudiée** | **Mesure des réseaux** | **Influence des réseaux** |
| **Hallock (*JFQA* 1997)** | Rémunération du dirigeant | Administrateurs liés (*interlocked directors*) | Les dirigeants des sociétés avec des administrateurs liés ont une rémunération anormalement élevée. Cette sur-rémunération tend à diminuer lorsque les administrateurs proviennent d’industries liées et est moins importante dans les années 90 que dans les années 70. |
| **Bizjak et al. (*RFS* 2009)** | Antidatage d’options d’achat | Administrateurs communs | 80% des sociétés étudiées ont au moins une connexion avec une autre société via un de leurs administrateurs.La probabilité qu'une firme antidate l’attribution d’options augmente d’un tiers lorsqu’il existe des BI.  |
| Variable binaire (codée 1 si deux firmes ont un administrateur commun) et variable continue (nombre d'administrateurs communs rapporté à toutes les paires possibles) |
|  |
| **Collins et al. (*CAR* 2009)** | Antidatage d'options d'achat | Liens entre les firmes formés par les « *interlocking boards* », considérés comme une caractéristique (parmi d'autres) du CA | Dans l'échantillon des firmes-années pour lesquelles il y a eu au moins un octroi d'options d'achat antidatées, la moyenne de la variable capturant les liens entre les firmes via les CA est significativement supérieure à celle obtenue dans l'échantillon de contrôle (0,361 contre 0,339). |
| Variable binaire (égale à 1 si la firme compte au moins un administrateur qui siège dans le CA d'une autre firme susceptible d’avoir eu recours à l’antidatage pour la même année) |
|  |
| **Devos et al. (*FM* 2009)** | Sensibilité de la rémunération et du contrat de travail du dirigeant à la performance | Administrateurs croisésVariable binaire (codée 1 si un administrateur non-indépendant (resp. indépendant) du CA est aussi administrateur indépendant (resp. non indépendant) dans un autre CA). | La sensibilité de la rémunération du dirigeant à la performance est moindre lorsque des administrateurs « dépendants » siègent au CA. La probabilité que les dirigeants changent lorsque la performance est faible (*CEO turnover*) est aussi plus faible. |
| **Hwang et Kim (*JFE* 2009)** | Efficacité du contrôle des administrateurs sur le dirigeant | Caractéristiques qui, si elles sont communes au dirigeant et à l'administrateur, peuvent favoriser le développement de liens sociaux (en vertu du principe d'homophilie) : 1. *alma mater* (avec un âge similaire) ;
2. expérience dans l'armée ;
3. origine géographique ;
4. formation ou expérience professionnelle dans un secteur donné ;
5. lien avec un tiers commun.

Variable binaire (codée 1 si le CA est « socialement dépendant » car la majorité des administrateurs sont « socialement dépendants », c’est-à-dire s’ils présentent *au moins* deux points communs avec le dirigeant) | Si 87 % des CA sont *conventionnellement* indépendants, seuls 62 % sont conventionnellement *et* socialement indépendants.Les entreprises dont le CA est socialement et formellement indépendant offrent des rémunérations significativement plus faibles, avec une sensibilité à la performance plus forte et une rotation plus rapide des dirigeants peu performants que les firmes dont le CA est formellement mais pas socialement indépendant. |
| **Horton et al. (*JBFA* 2012)** | Rémunération et performance des firmes | Deux mesures issues de la littérature sur les réseaux sociaux (centralité et *brokerage*) | Les dirigeants et les administrateurs les mieux connectés sont aussi les mieux rémunérés. Les firmes avec les dirigeants et les administrateurs les plus connectés ont une performance future plus élevée que les autres firmes (en termes de ROA, MTB et rendement boursier). Ces résultats suggèrent que les dirigeants sont rémunérés pour leur réseau et que le réseau bénéficie donc tant aux individus (dirigeants ou administrateurs) qu'aux entreprises. |
| **Andres et al. (*JBFA* 2013)** | Rémunération des dirigeants | Quatre mesures issues de la littérature sur les réseaux sociaux (deux mesures de centralité et deux mesures de densité du réseau) | Les dirigeants des plus grandes entreprises sont les mieux connectés. Il y a une relative stabilité des effets de réseaux dans le temps. La performance des firmes avec les conseils de surveillance les plus connectés est inférieure à celle des autres sociétés. La rémunération des dirigeants y est plus élevée. |
| **Addy et al. (*JAPP* 2014)** | Adoption volontaire d'une *clawback provision* (disposition prévoyant le remboursement par le dirigeant de rémunérations indument versées dans le passé) | Variable binaire (codée 1 si un membre du comité de rémunération est aussi administrateur d'une société ayant une *clawback provision*)  | 68 % des sociétés ayant volontairement adopté une *clawback provision* ont un administrateur lié. La présence d'un tel administrateur augmente de 15 points la probabilité d'une *clawback provision*. |
| **Chahine et Goergen (*JCF* 2014)** | Sensibilité de la rémunération des dirigeants à la performance et performance des introductions en bourse | Etude de quatre liens sociaux (nationalité, éducation, employeur commun et appartenance à un club) et des liens familiaux. Pourcentage de membres des équipes de direction liés socialement ou familialement. | Les dirigeants les plus socialement connectés tendent à adopter plus fréquemment des pratiques de rémunérations plus sensibles aux variations de performance de l’entreprise. |

**Tableau 6 : Articles sur les opérations financières**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Article** | **Pratique étudiée** | **Mesure des réseaux** | **Influence des réseaux** |
| **Stuart et Yim (*JFE* 2010)** | Certaines pratiques stratégiques (en particulier, prise de contrôle par des fonds de *private equity* (PE)) | BIdans des sociétés ayant fait l'objet d'une prise de contrôle par des fonds de PE, mesurée par une variable binaire codée 1 si la société compte au moins un administrateur ayant siégé au CA d'une société déjà rachetée par un fonds de PE. | En moyenne, les sociétés faisant l'objet d'un rachat par un fonds de PE comptent dans 25 % des cas au moins un administrateur siégeant au CA d'une société ayant déjà été ciblée par un fonds de PE contre 15 % seulement dans le cas de sociétés non ciblées. |
| **Cai et Sevilir (*JFE* 2012)** | Opérations de fusions-acquisitions  | Le lien social est mesuré par l’existence d’administrateurs communs, grâce à deux variables binaires : 1. codée 1 si les sociétés cible et initiatrice partagent au moins un administrateur commun à la date de l'annonce de l'opération (*first-degree connection*) et
2. codée 1 si les administrateurs des deux sociétés (initiatrice et cible) siègent en commun au CA d'une troisième société (s*econd-degree connection*)
 | Environ 10% des opérations de fusions-acquisitions correspondent à des situations où il existe des connexions du premier ou du second ordre (20% en valeur). |
| **Engelberg et al. (*JFE* 2012)** | Opérations de prêt | Etude de deux mécanismes de création d'un lien social (antérieure à l’opération du prêt) : 1. le fait d'avoir fréquenté la même école au même moment (*alma mater*)
2. le fait d’avoir travaillé dans le passé dans la même entreprise (employeur commun).

Le lien social est mesuré par une variable binaire (égale à 1 si administrateurs ou dirigeants de l'emprunteur et administrateurs ou dirigeants du prêteur ont au moins un point commun).  | En moyenne, pour chaque prêt syndiqué, les administrateurs ou dirigeants de l'emprunteur ont 0,26 connexion liée à l'éducation et 1,28 connexion liée à l'expérience professionnelle passée. |
| **Sisli-Ciamarra (*FM* 2012)** | Activités de financement (montant de la dette émise et garanties prises par les banquiers) | Variable binaire (codée 1 si le CA de la firme est composé d'au moins 1 personne salariée d'une banque commerciale) | 25% des CA ont au moins 1 banquier, entre 9% et 12% des CA comprennent au moins 1 banquier affilié.  |
| **Chahine et Goergen (*JCF* 2013)** | Performance des introductions en bourse au moment de l'introduction et après | Une mesure issue de la théorie d'Atkin (1974) | 49,6% (resp . 5%) des membres du « top management » a des liens sociaux (familiaux) avec des administrateurs. |
| **Cooney et al. (*JCF* 2013)** | Modalités de choix de l'introducteur en bourse (*underwritter*) | Variable binaire (codée 1 si deux personnes partagent (1) une expérience professionnelle commune, (2) un diplôme la même institution académique sur la même période de deux ans) | En moyenne, l'existence d'un lien social entre le CA de la firme et un souscripteur augmente de 42% la probabilité que le souscripteur gère l'introduction en bourse. |
| **Chuluun et al. (*FM* 2014)** | Taux d’intérêt des financements  | Trois mesures issues de l'analyse des réseaux sociaux (*Degree*, *Eigenvector*, et *Betweenness*) | 78% des firmes sont connectées entre elles via leur CA. En moyenne, chaque firme est connectée avec 3,1 autres firmes. Plus la firme est connectée, plus elle obtient des conditions de financement avantageuses. |
| **Ishii et Xuan (*JFE* 2014)** | Opérations de fusions-acquisitions  | Liens sociaux entre administrateurs. Echantillon partitionné (inférieur ou supérieur à la médiane) : opérations de fusions-acquisitions pour lesquelles les administrateurs sont socialement très liés vs. celles pour lesquelles ils sont socialement peu liés. Deux administrateurs sont considérés comme liés s’ils partagent au moins un point commun (parcours universitaire ou expérience professionnelle dans la même entreprise). | En moyenne, pour chaque opération, 11% des administrateurs de la cible ou de l'initiatrice sont socialement liés. |
| **Rousseau et Stroup (*JFQA* 2015)** | Opérations de fusions-acquisitions | Administrateurs communs ou liés « historiques ». Variable binaire (codée 1 s’il existe des administrateurs considérés comme des « *historical interlocks*»", c’est-à-dire des administrateurs ayant siégé au sein du CA de la cible (mais pas au cours des deux années précédant la fusion) | 77,4% des administrateurs ont siégé au sein de plus d’un CA au cours de la période étudiée (1996-2006), alors même que 81% des administrateurs ne siègent qu’à un seul conseil à la fois. |
| **Schmidt (*JFE* 2015)** | Prévalence du rôle de surveillance (*monitoring*) ou de conseil (*advice*) dans une opération de fusion-acquisition | Liens sociaux entre le dirigeant de l'initiatrice et les administrateurs de la cible, présumés si (a) ils ont étudié au même moment dans la même université, (b) s'ils sont membres du même club, de la même fraternité, ont un parcours similaire ou participent à la même association caritative.Variable binaire (codée 1 si le degré de connexion entre dirigeant et administrateurs est supérieur aux attentes, évaluées à partir d’un modèle proposé par les auteurs) | En moyenne, 24,5 % des dirigeants sont connectés aux administrateurs externes des sociétés cibles. |

**Tableau 7 : État actuel de la recherche en CCA publiée sur les rôles du conseil d’administration et idées de recherche**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Perspective**  | **Idées de recherche** |
|   |   | **Contrôle** | **Conseil**  |
| **Comptabilité financière** |  |  |  |
| Politiques/pratiques comptables |   |   | Est-ce que les réseaux du CA favorisent la diffusion de *bonnes* pratiques en matière d'information volontaire ? De qualité du reporting financier ? De communication avec les analystes ? De relations investisseurs ? |
| Normalisation comptable | N/A |
| Information comptable et marchés financiers |   |   |
| Profession comptable, formation, enseignement  | N/A |
| Autres dimensions de l’information comptable | N/A |
| **Contrôle de gestion** |  |  |  |
| Budget |   |   | Est-ce que les réseaux du CA favorisent la diffusion de pratiques en matière d'outils de gestion ? En matière de contrôle des investissements ? Favorisent-ils le contrôle inter-organisationnel ? Influencent-ils la perception du travail des contrôleurs de gestion ? A l'opposé, est-ce que des réseaux forts entre administrateurs et responsables/directeurs du contrôle de gestion impliquent des faiblesses du contrôle interne ?  |
| Cadre conceptuel | N/A |
| Comportement |   |   |
| Comptabilité de gestion |   |   |
| Contrôle et réseaux (principalement clients-fournisseurs) |   |   |
| Contrôle opérationnel |   |   |
| Contrôle organisationnel |   |   |
| Contrôleur de gestion |   |   |
| Investissement |   |   |
| Méthodologie | N/A |
| Performance Tableaux de bord |   |   |
|  |  |
| **Audit** |  |  |  |  |
| Production du service d'audit |   |   |  |
| Institutions, audit et société | N/A |
| Audit et gouvernance |   |   |
| Qualité de l’audit Demande d'audit/Choix de l'auditeur |   |   |

**Tableau 8 : Analyse des liens étudiés dans les articles sélectionnés**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Champ** | **Liens intra-/inter-firmes** | **Nature du lien (professionnel, amitié ou *alma mater*)** |
| **Inter** | **Intra** | **Professionnel** | **Amitié** | ***Alma mater*** |
| **Comptabilité** | **Pratiques comptables et fiscales** | Kang et Tan (2008)Brown (2011)Chiu et al. (2013)Brown et Drake (2014)Cai et al. (2014) |  | Kang et Tan (2008)Brown (2011)Chiu et al. (2013)Brown et Drake (2014)Cai et al. (2014) |  |  |
| **Qualité du résultat** | Erkens et al. (2014)Chen et al. (2014)Hossain et al. (2016) | Krishnan et al. (2011)Bruynseels et Cardinaels (2014) | Krishnan et al. (2011)Bruynseels et Cardinaels (2014)Erkens et al. (2014)Chen et al. (2014)Hossain et al. (2016) | Bruynseels et Cardinaels (2014) | Bruynseels et Cardinaels (2014) |
| **Contrôle** | **Performance de la firme** | Larcker et al. (2013)Lai (2016) | Kuhnen (2009)Fracassi et Tate (2012) | Kuhnen (2009)Fracassi et Tate (2012)Larcker et al. (2013)Lai (2016) | Fracassi et Tate (2012) | Kuhnen (2009)Fracassi et Tate (2012) |
| **Gouvernance** | Thiery-Dubuisson (2002)Bowman (2011) |  | Thiery-Dubuisson (2002)Bouwman (2011) |  |  |
| **Audit** | Menon et Williams (2004)Naiker et Sharma (2009)Ye et al. (2011)Naiker et al. (2013) |  | Menon et Williams (2004)Naiker et Sharma (2009)Ye et al. (2011)Naiker et al. (2013) |  |  |
| **Rémunération** | Hallock (1997)Bizjak et al. (2009)Devos et al. (2009)Andres et al. (2013)Horton et al. (2012)Addy et al. (2014) | Hwang et Kim (2009)Collins et al. (2009) | Hallock (1997)Bizjak et al. (2009)Collins et al. (2009)Devos et al. (2009)Hwang et Kim (2009)Horton et al. (2012)Andres et al. (2013)Addy et al. (2014) |  | Hwang et Kim (2009) |
| **Opérations financières** | Cai et Sevilir (2012)Engelberg et al. (2012)Sisli-Ciamarra (2012)Cooney et al. (2013), Chuluun et al. (2014)Ishii et Xuan (2014)Rousseau et Stroup (2015)Schmidt (2015) | Stuart et Yim (2010)Chahine et Goergen (2013, 2014) | Stuart et Yim (2010)Cai et Sevilir (2012)Engelberg et al. (2012)Sisli-Ciamarra (2012), Chahine et Goergen (2013, 2014)Cooney et al. (2013)Chuluun et al. (2014)Ishii et Xuan (2014)Rousseau et Stroup (2015)Schmidt (2015)  | Schmidt (2015) | Engelberg et al. (2012)Ishii et Xuan (2014)Schmidt (2015) |

1. Professeur, ESSEC Business School, France, Avenue Bernard Hirsch 95021 Cergy-Pontoise Cedex, courriel: jeanjean@essec.edu [↑](#footnote-ref-1)
2. Professeure agrégée, HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec), Canada H3T 2A7, Courriel : sophie.marmousez@hec.ca [↑](#footnote-ref-2)
3. Comme le soulignent Borgatti et Foster (2003), l’explosion de la recherche sur les réseaux coïncide avec la translation, amorcée dans la deuxième moitié du XXème siècle, d’une compréhension individualiste, essentialiste et atomistique des phénomènes ou des comportements vers une compréhension plus relationnelle, contextuelle et systémique. Les auteurs montrent, à partir de l’interrogation de la base de données bibliographique *Sociological Abstracts* sur le critère ‘*social network*’ dans le résumé ou le titre, que le nombre d’articles en management s’intéressant aux réseaux a crû de manière exponentielle à partir du début des années 1970.

Pour appuyer les propos de Borgatti et Foster (2003), nous avons, à partir d’un test rapide, évalué le volume de littérature sur les réseaux sociaux publiée annuellement dans les revues académiques de management. Nous avons consulté la base de données bibliographique SocIndex (EBSCO) pour l’année 2016 sur le critère ‘*social network*’ dans l’abstract (le titre) et avons obtenu un résultat de 524 (131) articles publiés. [↑](#endnote-ref-1)
4. Nous ne réduisons évidemment pas les « réseaux sociaux » à leur acception la plus récente, à savoir les réseaux constitués d’individus reliés par des moyens virtuels. Signalons également que, dans la suite de cet article, nous utiliserons indifféremment les termes de lien social ou de réseau social pour qualifier l’objet de notre étude. [↑](#endnote-ref-2)
5. Compte tenu de la difficulté de trouver une traduction en français simple et appropriée pour cette expression, nous conserverons *board interlocks* (BI) dans la suite du manuscrit pour désigner les situations dans lesquelles un administrateur siège dans plusieurs CA, créant ainsi un lien entre les sociétés par l’intermédiaire de leur CA. Les BI peuvent probablement être considérés comme une forme restrictive des *interlocking directorates* puisque les BI sont les liens créés entre deux organisations par l’intermédiaire d’un administrateur siégeant dans les CA de ces deux organisations, alors que, de manière un peu plus générale, les *interlocking directorates* sont les liens créés entre deux organisations par l’intermédiaire d’une personne, affiliée à une organisation (sans nécessairement faire partie du CA) et siégeant dans le CA d’une autre organisation. [↑](#endnote-ref-3)
6. Dans notre article, l’expression « *alma mater* » ne fait référence qu’à l’institution dans laquelle une personne a fait ses études et non, comme cela peut être le cas dans la littérature en audit, au cabinet dans lequel un ancien auditeur a travaillé et envers lequel il peut fait preuve de loyauté (c’est une illustration du troisième schéma de la figure 1). [↑](#endnote-ref-4)
7. Nous pourrions faire une différence entre ce qu’il conviendrait d’appeler les réseaux *de* conseils d’administration, représentés dans le premier schéma de la figure 1, et les réseaux *du* conseil d’administration, correspondant aux trois autres schémas. Cependant, par souci de simplification, nous regroupons, dans l’article, ces deux types de réseaux sous la dénomination « réseaux du conseil d’administration ». [↑](#endnote-ref-5)
8. Le comité Pujo était un sous-comité du Congrès américain, qui entre mai 1912 et janvier 1913, a enquêté sur ce que l’on appelait le « *money trust* », une communauté de personnalités influentes du monde de la finance qui exerçait un contrôle puissant sur l’économie du pays. Le rapport publié par le comité a notamment fait apparaître que les dirigeants de J. P. Morgan & Co. siégeaient dans les CA de 112 sociétés cumulant une capitalisation boursière d’environ 22,5 milliards de dollars (pour un total d’approximativement 26,5 milliards de dollars de capitalisation boursière sur le *New York Stock Exchange* à l’époque). [↑](#endnote-ref-6)
9. Le recours à ces deux bases de données nous permet de couvrir toutes les revues faisant partie de notre sélection. Nous n’avons donc pas considéré qu’il était nécessaire d’en utiliser d’autres. [↑](#endnote-ref-7)
10. Afin de nous assurer d’avoir bien identifié tous les articles, nous avons passé en revue les bibliographies de tous les articles sélectionnés. [↑](#endnote-ref-8)
11. A notre connaissance, il n’existe pas de traduction en français communément admise pour l’expression « *revolving door* ». Nous conservons donc l’expression en anglais dans la suite du texte. La pratique du *revolving door* correspond à la situation dans laquelle une société recrute dans son équipe dirigeante un employé du cabinet en charge de la certification de ses comptes (Clikeman 1998). [↑](#endnote-ref-9)
12. Bien évidemment, le champ CCA n’est pas un tout homogène. Les revues « comptables » ont des spécificités et des positionnements distincts (par exemple, critique, généraliste ou « *mainstream »*). Notons toutefois que la frontière entre articles CCA et hors champ CCA n’est pas toujours facile à définir, certains travaux « comptables » étant publiés dans des revues hors CCA et inversement. [↑](#endnote-ref-10)
13. Nous incluons ici les articles traitant de la qualité de l’audit. [↑](#endnote-ref-11)