

Au-delà de l'approche juridico-financière : diversité cognitive du conseil d'administration et performance des entreprises : revue de littérature

Beyond the legal-financial approach: cognitive diversity of the board of directors and company performance: literature review

Asmaa NASSIRI, (Doctorante)

*Laboratoire de Modélisation Appliquée à l'Économie et à la Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebaâ
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Mohamed LAIACHI, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire de Modélisation Appliquée à l'Économie et à la Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebaâ
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales AIN SEBAA Université Hassan II – Casablanca Maroc - Casablanca 20250 Tel : +212(0)5.22.34.34.82 Fax : +212(0)5.22.35.78.46
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NASSIRI, A., & LAIACHI, M. (2024). Au-delà de l'approche juridico-financière : diversité cognitive du conseil d'administration et performance des entreprises : revue de littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(11), 440-453. https://doi.org/10.5281/zenodo.14114518
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Au-delà de l'approche juridico-financière : diversité cognitive du conseil d'administration et performance des entreprises : revue de littérature

Résumé :

La diversité cognitive du conseil d'administration est devenue omniprésente dans les réflexions sur la gouvernance d'entreprise. Elle s'insère dans une approche nouvelle de la gouvernance dont l'objectif est de pallier aux insuffisances de la conception financière et traditionnelle de la gouvernance et de prendre en compte le volet cognitif et le potentiel créatif du conseil d'administration dans l'amélioration de la performance des entreprises. L'objectif de cet article est d'explorer les recherches académiques qui se sont intéressées à l'étude de la relation possible entre la diversité cognitive du conseil d'administration et la performance. Il ressort que les résultats recensés par le biais de ce travail sont mitigés. En effet, plusieurs études empiriques confirment l'existence d'un lien positif entre la diversité cognitive du conseil d'administration et les différentes mesures de performance tel que ROA, ROE et Q de Tobin en soulignant que la diversité cognitive permet d'améliorer la qualité des décisions stratégiques et renforcer l'innovation. Cependant, d'autres études remettent en question cette relation et nuancent fortement l'importance du lien présumé suite à l'apparition des conflits et des biais cognitifs au sein du conseil d'administration.

Mots clés : Conseil d'administration, Gouvernance cognitive, diversité cognitive, performance.

JEL Classification : G34, M14.

Type de l'article : Recherche théorique.

Abstract:

Cognitive diversity of the Board of Directors has become omnipresent in discussions on corporate governance. It is part of a new approach to governance whose objective is to overcome the shortcomings of the traditional conception of governance and to take into account the cognitive aspects and the creative potential of the board in improving corporate performance.

The objective of this article is to investigate academic research that studied the possible relationship between cognitive diversity of the Board of Directors and performance. It turns out that the results identified through this work are mixed. Indeed, several empirical studies confirm the existence of a positive link between the cognitive diversity of the board of directors and the various performance measures such as ROA, ROE and Tobin's Q by emphasizing that cognitive diversity improves the quality of strategic decisions and strengthens innovation. However, other studies question this relationship and strongly qualify the importance of the presumed link following the appearance of conflicts and cognitive biases.

KeyWords: Board of directors, Cognitive governance, Cognitive diversity, Performance.

JEL Classification: G34, M14.

Paper type : Theoretical Research.

1. Introduction

Depuis le début des années 1990, la gouvernance d'entreprise ne cesse de se développer et de s'enrichir. En effet, suite aux nombreux scandales financiers (Enron, Worldcom, Vivendi etc.), plusieurs réflexions ont survenu afin de promouvoir une gouvernance plus responsable, cherchant à restaurer la confiance des investisseurs et améliorer la transparence financière.

Ces scandales financiers ont participé à amplifier l'inquiétude des investisseurs sur la manière de gouverner les dirigeants de leurs entreprises. C'est dans cette optique que l'efficacité du conseil d'administration a été remise en question. Selon Aguilera et Cuevo-Cazurra (2004), la plupart des réflexions et des mesures relatives à la bonne gouvernance des entreprises concernent le conseil d'administration supposé jouer un rôle crucial dans le processus de création de valeur.

Dès lors, plusieurs recherches ont essayé d'analyser le rôle du conseil d'administration selon l'approche cognitive de la gouvernance. En effet, la prise en considération des aspects cognitifs paraît importante tant pour expliquer le rôle de contrôle du conseil d'administration que pour expliquer son rôle stratégique (Rindova, 1999).

La littérature en gouvernance a souligné que l'analyse de la composition du conseil d'administration devait s'intéresser aux rôles des membres du conseil, à leurs spécificités, au-delà du rôle traditionnel de surveillance et de contrôle (Ruigrok et al., 2007) et d'alignement des intérêts entre actionnaires et managers, dominé par la théorie de l'agence (Daily et al., 2003). Les recherches ont mis en exergue un autre rôle fondamental des membres du conseil d'administration qui est d'apporter à l'entreprise des ressources, des conseils stratégiques, des connaissances, des compétences et des réseaux (Hillman et al., 2000 ; Huse, 2007 ; Pfeffer, 1972 ; Mizuchi, 1996 ; Burt 1992).

En effet, dans la perspective cognitive explorée principalement par Charreaux (2002a et b, 2003), le conseil d'administration est désormais évalué par la connaissance, l'expertise et l'expérience des administrateurs dans leur capacité à créer des nouvelles opportunités pour l'entreprise (Godard, 2006). En effet, selon Charreaux (2000) : « les qualités demandées aux administrateurs ne se conçoivent plus en termes d'indépendance et d'expertise en matière de contrôle, selon la distinction interne/externe, mais en fonction des contributions cognitives pouvant s'intégrer dans un projet collectif ».

Dans l'approche cognitive de la gouvernance, on s'intéresse plus particulièrement à la dimension dynamique et stratégique du processus de création de valeur et surtout au rôle des mécanismes de gouvernance dans la création de nouvelles opportunités de développement de l'entreprise et donc dans la création de valeur durable. Dans cette perspective, le conseil d'administration a un rôle plus riche. En effet, en plus de ses fonctions de contrôle, il a pour mission de faciliter la création de nouvelles opportunités, de nouvelles compétences et du processus d'innovation et d'apprentissage Lazonick et O'Sullivan (1998). Afin de mieux exercer ses rôles, le conseil d'administration est perçu comme un réseau de liens sociaux durables composés d'un ensemble de ressources relationnelles et cognitives. Ces dernières sont très liées les unes aux autres dans la mesure où elles ne prennent effectivement de valeur que lorsqu'elles sont véritablement mobilisées par les administrateurs afin de réaliser les actions dans lesquelles ils sont engagés (Rouby, 2008).

La prise en considération des spécificités cognitives paraît donc incontournable tant pour expliquer le rôle de contrôle du conseil d'administration que pour expliquer son rôle stratégique (Rindova, 1999). En effet, les administrateurs peuvent contribuer au développement des nouvelles stratégies grâce à leur variété de compétences et d'expériences, à la qualité des ressources qu'ils vont apporter à leurs entreprises. Ainsi, leur compréhension poussée de la stratégie de l'entreprise leur permet un meilleur accomplissement de leur rôle de contrôle.

En se référant aux recherches récentes sur l'approche cognitive de la gouvernance (Charreaux, 2002 ; Rindova, 1999 ; Forbes et Milliken, 1999, etc.), nous pouvons mettre en lumière l'importance de la diversité des spécificités cognitives pour l'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration et donc pour la performance de l'entreprise.

Dans cette perspective, plusieurs recherches ont analysé l'impact de la diversité cognitive du conseil d'administration sur la performance de l'entreprise « définie comme étant la variété dans la composition des membres du conseil d'administration, qui peut être catégorisée par des aspects non observables et moins visibles (éducation, formations, expériences professionnelles, compétences, expertise, schéma cognitif...) » et qui ont montré des résultats mitigés (Carter et al., 2003 ; Siciliano 1996 ; De Andres et al., 2005; Carter et al., 2010), la diversité du conseil d'administration a été également combinée à des impacts cognitifs positifs tels que la créativité, l'innovation et la génération d'idées nouvelles (Goodstein et al., 1994 ; Ruigrok et al., 2007 ; Kang et al., 2007 ; Deutsch, 2005 ; Miller et Triana, 2009).

De ce qui précède et en se référant aux apports de l'approche cognitive de la gouvernance, l'objectif de ce travail est d'explorer la littérature afin de vérifier l'effet de la diversité cognitive des membres du conseil d'administration sur la performance. Cette perspective expliquerait mieux la complexité de la composition du conseil d'administration et permettrait de mieux comprendre ses différentes fonctions de contrôle et de contribution à la conception des choix stratégiques de l'entreprise.

A ce niveau, il s'avère important dans un premier temps de présenter les trois approches de la gouvernance d'entreprise, à savoir : l'approche actionnariale, partenariale et cognitive, puis expliciter le rôle du conseil d'administration selon l'approche cognitive et présenter ensuite les différentes études qui ont analysé le lien entre la diversité cognitive du conseil d'administration et la performance des entreprises.

2. Revue de littérature : Les approches de la gouvernance, d'une approche centrée sur la discipline du dirigeant vers une approche fondée sur la connaissance

Plusieurs théories de la gouvernance explicatives du conseil d'administration mettent en exergue son rôle dans la définition de la stratégie de l'entreprise, du contrôle et du processus d'innovation. Charreaux (2008) met l'accent sur deux grandes approches de la gouvernance qui sous-tendent les caractéristiques et les spécificités du conseil d'administration : l'approche disciplinaire de la gouvernance dont la principale théorie est la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et l'approche stratégique dont la principale perspective est celle dite cognitive (Charreaux, 2012).

À partir d'une revue de la littérature, nous présenterons de manière synthétique les différentes approches de gouvernance d'entreprise tout en insistant sur les théories sur lesquelles elles se basent ainsi que les particularités de chacune d'entre elles.

On distingue, au sein des approches de la gouvernance, le courant disciplinaire du courant cognitif. Le courant disciplinaire de la gouvernance est généralement décomposé en deux approches théoriques : la théorie actionnariale et la théorie partenariale de la gouvernance.

2.1 Courant disciplinaire de la gouvernance

Le courant disciplinaire repose sur une vision contractuelle de la firme, qui trouve son origine dans les théories des droits de propriétés, des coûts de transaction et de l'agence.

Selon cette vision, la firme est considérée comme étant un nœud de contrats chargé de gérer, de manière centralisée, l'ensemble des contrats nécessaires à la production, ce qui engendre des coûts liés des asymétries d'information et des conflits d'intérêts entre les parties prenantes. L'organisation de la firme est jugée efficace, si elle permet de réduire ces coûts.

Dans la perspective contractuelle, nous opposons la vision financière qui évalue l'efficacité par la richesse des actionnaires (shareholders) à la vision partenariale qui associe l'efficacité à l'ensemble des parties prenantes (stakeholders) influencées par l'activité de la firme. Dans les deux cas, l'objectif est de discipliner les dirigeants pour aider à réduire les pertes ou les coûts d'efficacité d'origine informationnelle.

2.1.1 L'approche actionnariale de la gouvernance : sécurisation de l'investissement financier

La gouvernance actionnariale, constituant l'approche financière de la gouvernance, repose sur la branche normative de la théorie de l'agence instaurée initialement par Berle et Means en 1932 et développée, par la suite, par Jensen et Meckling dans un article publié dans le journal of Financial Economics en 1976. Selon ces auteurs, la relation d'agence est définie comme étant « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) a recours aux services d'une autre personne (l'agent) pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Jensen et Meckling, 1976).

Cette relation d'agence naît de la séparation entre les fonctions de direction et de contrôle. Considérant sa nature, cette relation n'est pas sans risque, elle peut produire des problèmes d'agence dits conflits d'agence, dans la mesure où les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants peuvent être divergents.

À cette fin, l'enjeu principal de la gouvernance est d'instaurer un ensemble de mécanismes permettant de discipliner, de délimiter les comportements opportunistes du dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire afin de faire face aux conflits d'intérêts dans l'objectif de sécuriser l'investissement financier des actionnaires. En effet, la création du maximum de valeur, selon l'approche actionnariale, passe exclusivement par la discipline du dirigeant. « Pour la théorie de l'agence, c'est parce que les actionnaires sont les plus exposés aux risques d'une mauvaise gestion que le système de gouvernance doit les protéger et que l'éventuel surplus généré par l'efficacité organisationnelle doit leur revenir en priorité. » (Parrat, 2014, p.57).

L'approche actionnariale privilégie, donc, la maximisation de la valeur des fonds propres et considère que le seul indicateur de performance est celui de la valeur actionnariale (Shareholder value), étant donné que les actionnaires sont les seuls créanciers résiduels de l'entreprise, et cherche notamment à protéger leur intérêt et leur richesse.

Cette approche de la gouvernance inspirée du fonctionnement de la firme managériale anglo-saxonne présente plusieurs limites. En effet, pour Charreaux (2004) : « elle ne permet pas d'expliquer le fonctionnement des systèmes non anglo-saxons », surtout pour les économies des pays non anglo-saxons où l'Etat et les banques jouent un rôle primordial dans le financement des entreprises. En outre, selon Charreaux (2004), le réalisme de cette approche est remis en cause, compte tenu du rôle de plus en plus marginal joué par les actionnaires dans le financement des entreprises et du fait que les actionnaires ne constituent pas les seuls créanciers résiduels de l'entreprise, et aussi du lien peu probable et ambigu entre les mécanismes de gouvernance disciplinaires et la création de valeur actionnariale, les travaux sur la gouvernance ont été étendus pour prendre en considération l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

2.1.2 L'approche partenariale de la gouvernance : prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes

La critique de l'approche actionnariale de la gouvernance basée exclusivement sur la rentabilité financière, a fait émerger une vision globale et plus élargie qui inclue les attentes de l'ensemble des parties prenantes de la firme. En effet, Pour Charreaux (1996, p.22- 23) « les actionnaires, notamment ceux des grandes sociétés cotées de type managérial qui ne sont ni les décideurs

résiduels, ni les seuls créanciers résiduels, ne peuvent être considérés comme les détenteurs exclusifs des droits de propriété ».

L'approche partenariale proposée par Charreaux afin de pallier les insuffisances du modèle actionnarial, s'appuie sur la théorie des parties prenantes fondée par Edward Freeman (1984). Cette théorie part du principe que l'entreprise ne devrait pas s'intéresser seulement aux attentes de ses actionnaires, mais également, aux attentes de l'ensemble des acteurs avec lesquels elle est en interaction (notamment les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les salariés, les dirigeants...). Freeman (1984, p.46) définit ces parties prenantes comme étant « tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

La théorie partenariale de la gouvernance permet de tenir compte de l'apport de l'ensemble des parties prenantes de la firme dans le processus de création et de répartition de la valeur. Selon cette approche, la firme est considérée comme étant une équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. La valeur est ainsi créée par rassemblement des efforts de l'ensemble des parties prenantes : c'est la valeur partenariale. A l'inverse de l'approche actionnariale, les actionnaires ne sont pas les seuls acteurs concernés par la création et la répartition de la valeur. Mais, comme dans l'approche actionnariale, la création ainsi que la répartition de la valeur passent essentiellement par la discipline du dirigeant. En outre, les hypothèses conceptuelles sous-tendant cette approche sont semblables à celles retenues dans la théorie actionnariale, notamment celles relatives à l'opportunisme des dirigeants. Ainsi, bien qu'elle dispose d'une meilleure valeur explicative et d'une vision coopérative et plus large de la notion d'efficacité, l'approche partenariale n'explore pas le processus de création de valeur par le biais de l'innovation et l'apprentissage.

2.2 Courant cognitif de la gouvernance

La vision disciplinaire de la gouvernance reste prisonnière des limites des théories de la firme qui la sous-tendent. Si l'information joue un rôle primordial dans l'approche disciplinaire, le courant cognitif se base sur la notion de la connaissance marquant ainsi qu'une rupture avec le paradigme de l'efficacité par la discipline.

Selon le courant cognitif, la firme est alors assimilée à une structure qui acquiert la capacité d'apprendre et de créer de la connaissance et accorde une place centrale à la flexibilité et l'innovation en tant que moteur de création de valeur.

A ce niveau, il nous semble capital de développer l'approche cognitive de la gouvernance et clarifier, par la suite, le rôle du conseil d'administration selon cette approche.

2.2.1 Approche cognitive de la gouvernance

Cette approche de la gouvernance cherche à identifier et à développer les compétences et les connaissances exigées des administrateurs du conseil d'administration et des dirigeants, afin de créer et d'orienter le processus créatif de l'entreprise. Argyris et Schön (1978), fondateurs de la théorie de l'apprentissage organisationnel, représentent l'entreprise comme une organisation « cognitive », recouvrant un « ensemble ouvert et subjectif d'interprétations et donc, de décisions contingentes aux modèles cognitifs des acteurs d'une organisation ».

Dans cette optique, la gouvernance est considérée comme étant un système de contrôle des schémas d'information et de décision que partagent les différents membres de l'entreprise. Le système de gouvernance doit veiller à ce que l'entreprise arrive bien à combiner des ressources dans l'objectif de créer une valeur durable. Cet alignement est menacé par les « conflits cognitifs », qui peuvent intervenir auprès des membres du conseil d'administration et/ou des dirigeants lors de la sélection des opportunités d'investissement, notamment pour des raisons d'équité et d'éthique, lorsque, par exemple, la réalisation de profits peut provoquer des risques écologiques et sociaux.

Cette approche de gouvernance rejette l'hypothèse de rationalité substantielle au bénéfice d'une rationalité dite procédurale. La rationalité ne s'évalue plus en fonction des décisions, mais des processus qui les régissent. Selon cette approche, la création de valeur dépend en premier lieu de l'identité et des compétences qui sont conçues comme un tout cohérent (Teece et al, cité par Charreaux, 2002). Ainsi, le schéma de création et d'appropriation de la valeur qui la sous-tend diffère de celui sous-jacent aux théories disciplinaires. L'organisation est perçue comme un répertoire de connaissances apte à percevoir les nouvelles opportunités, créatrices de valeur de manière durable. La valeur naît pour (Pralhad, 1994, Lazonick et O'Sullivan, 1998, 2000, cités par Charreaux, 2002) de la capacité du management à imaginer, percevoir, construire de nouvelles opportunités productives. L'importance est donc accordée, dans le cadre de cette approche de la gouvernance, à la dimension productive du point de vue de l'innovation ainsi que de la coordination.

L'approche cognitive de la gouvernance a, en effet, des implications sur l'organisation de l'entreprise. Les chercheurs en management se sont intéressés au « capital organisationnel » représenté par le conseil d'administration et ses comités associés. Le capital organisationnel incorporé dans le système de gouvernance doit favoriser la coordination des ressources de la firme, en produisant des effets de synergie. Le conseil d'administration et le comité exécutif doivent être composés des administrateurs et des dirigeants les plus aptes à favoriser l'apprentissage organisationnel et doivent ainsi pouvoir exercer un rôle déterminant dans la mise en œuvre des projets stratégiques de l'entreprise, en montrant que la diversité des origines et des identités des cadres dirigeants stimule l'apprentissage organisationnel.

Chacune de ces approches propose des modes différents de création de valeur. En effet, les deux premières approches (actionnariale et partenariale) disposent d'une vision relativement statique de la création de valeur. Néanmoins, l'approche cognitive présente une vision plus dynamique. Il convient donc, à partir de cette étude, de s'interroger sur l'efficacité des spécificités du conseil d'administration, en tant que mécanisme de gouvernance, dans une logique cognitive de gouvernance.

2.2.2 Le Conseil d'Administration selon l'approche cognitive : rôle et spécificités

Les partisans de l'approche cognitive de la gouvernance constatent que la création de valeur dépend de plusieurs variables et non seulement de la capacité du système de gouvernance à diminuer les coûts d'agence. Par conséquent, ils militent pour que soient intégrés dans les conseils d'administration des administrateurs disposant de la capacité de développer l'apprentissage cognitif et organisationnel. En effet, le Conseil d'Administration est considéré, selon l'approche cognitive de la gouvernance, comme un lieu d'échange et de débat entre dirigeants et administrateurs. En effet, cette approche postule que les organisations sont perçues comme des systèmes ouverts, qui interagissent en nouant des relations avec leur environnement (Meyer et Rowan, 1977). À cet effet, le Conseil d'Administration intervient dans la création des liens d'influence entre les organisations grâce aux administrations conjointes et agit en tant que passerelle entre les frontières (Cornforth, 2004).

Pour Williamson (1985), le Conseil d'Administration a pour rôle de préserver les intérêts des actionnaires et les protéger contre les risques de spoliation tout en aidant les dirigeants à élaborer des stratégies de long terme. En effet, dans la perspective cognitive, l'actionnaire n'est plus considéré comme étant un simple apporteur de capitaux (qu'il faut protéger contre l'opportunisme des dirigeants), mais comme étant un apporteur de ressources au sens plus large (à savoir l'apport de connaissances spécifiques ou l'ouverture à des réseaux relationnels). Par conséquent, la structure de gouvernance doit être adaptée pour que l'entreprise apprenne à innover, à faire des expérimentations, à utiliser la connaissance accumulée et surtout à identifier les opportunités stratégiques.

Dans la perspective de la dépendance envers les ressources, Pfeffer (1978) stipule que les membres du Conseil d'Administration constituent des ressources importantes qui permettent de créer des relations entre l'entreprise et son environnement. Cette relation se présente comme une interaction, qui montre que les administrateurs externes se positionnent comme un point de liaison entre l'organisation et les autres centres d'intérêt, en lui permettant l'accès aux ressources critiques, dont elle a besoin au moyen des contributions cognitives ou matérielles. Le conseil d'administration est donc censé faciliter l'acquisition de nouvelles compétences. C'est ce qui est attendu notamment des administrateurs externes qui sont considérés comme des apporteurs de ressources ayant pour rôle d'aider l'entreprise à combler des insuffisances en termes de compétences et de connaissances. Selon Lazonik et O Sullivan (1998), les conseils d'administration sont des lieux d'apprentissage individuels et collectifs au sein desquels les administrateurs instaurent des compétences spécifiques.

Ainsi, le Conseil d'Administration devient un mécanisme de cooptation qui permet à l'entreprise de faciliter sa liaison avec son environnement et de s'assurer des ressources nécessaires pour se protéger des aléas de l'environnement (Mohamed Saber H. et Laghmari L, 2018). Ceci se fait par le choix d'administrateurs et de dirigeants susceptibles de siéger au sein du Conseil d'Administration. De leur côté, Pfeffer et Salancik (1978) soulignent que l'information est la ressource clé du pouvoir des individus, ils considèrent aussi que le conseil d'administration est l'organe idoine qui permet d'internaliser les contraintes externes et capter les ressources clés. Un administrateur externe peut alors être coopté au sein d'un conseil d'administration en vertu de sa capacité à apporter de nouvelles perspectives stratégiques ou des compétences insuffisamment maîtrisées au sein de l'entreprise.

Selon la perspective cognitive, le conseil d'administration est censé permettre d'accompagner les décisions des dirigeants pour que l'entreprise puisse générer durablement une rente équitablement répartie entre les différentes parties prenantes. Il doit également devenir un lieu au sein duquel il est possible d'échanger afin de garantir à l'entreprise de nouvelles ressources cognitives tout en réduisant les éventuels coûts cognitifs. La confrontation du schéma cognitif du dirigeant avec ceux des administrateurs est censée permettre d'ouvrir de nouvelles perspectives et opportunités d'investissement tout en évitant la génération des conflits et par conséquent des coûts cognitifs.

3. Relation entre diversité cognitive du conseil d'administration et performance des entreprises : apport des recherches empiriques

Dans cette partie, nous allons nous focaliser sur l'aspect cognitif du conseil d'administration, en nous référant aux recherches ayant souligné l'importance de la diversité cognitive pour la performance de l'entreprise, notamment le type et le niveau de formation, les expériences professionnelles, les compétences...

La revue de littérature a montré que les résultats des recherches existantes sur la relation entre la diversité cognitive au sein du conseil d'administration et la performance sont disparates et non tranchés (Carter et al, 2003; Erhardt et al, 2003; Rose, 2007). Nous allons alors synthétiser les résultats de plusieurs travaux menés dans ce sens, en distinguant ceux ayant établi l'existence d'un lien positif entre les spécificités cognitives du conseil d'administration et la performance de ceux qui contestent l'existence d'un tel lien.

3.1 Études empiriques confirmant l'impact positif de la diversité cognitive du conseil d'administration sur la performance

En se référant aux recherches récentes autour de l'approche cognitive (Charreaux, 2002 ; Rindova, 1999 ; Forbes et Milliken, 1999, etc.), nous pouvons souligner l'importance de la diversité des spécificités cognitives pour l'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration et par conséquent pour la performance de l'entreprise. En effet, la diversité

cognitive permet d'améliorer les compétences générales des administrateurs et pourrait avoir un effet positif sur la performance de l'entreprise (Pfeffer, 1983).

Selon l'approche cognitive de la gouvernance, les ressources dévolues au conseil d'administration sont constituées principalement de l'expérience professionnelle, des compétences, de l'ancienneté et de type et niveau de formation des administrateurs. Pour Charreaux et Pitol Belin (1990), l'expérience professionnelle et les compétences acquises par des administrateurs enrichissent largement les échanges cognitifs au sein du conseil d'administration, et impactent positivement la performance des entreprises.

Selon Saleh, Nimpa et Abakar (2022), le niveau de formation et le type de formation des administrateurs qui siègent au sein des conseils d'administration des entreprises publiques et para-publiques au Tchad contribuent efficacement à l'obtention de la performance financière de ces entreprises.

De leur part, Bernard, R., & Dufresne, L. (2022) ont mené une étude autour de l'impact de la diversité cognitive sur l'efficacité des conseils d'administration dans les entreprises européennes. Cette étude montre que la diversité cognitive (comprenant des facteurs comme l'éducation, les expériences professionnelles variées et les capacités analytiques différentes) est positivement corrélée à la performance organisationnelle. En effet, les entreprises avec des conseils d'administration cognitivement diversifiés ont tendance à obtenir de meilleurs résultats financiers, à favoriser une meilleure gouvernance et à améliorer leur gestion des risques.

Par ailleurs, Johnson, M., & Lee, J. (2023) ont examiné la manière dont la diversité cognitive au sein des conseils d'administration impacte les décisions stratégiques et, par conséquent, la performance des entreprises. Les résultats de l'étude montrent que les conseils d'administration cognitivement diversifiés sont capables de prendre des décisions plus nuancées et créatives, ce qui permet d'améliorer la performance à long terme, notamment en termes d'innovation et de compétitivité.

En outre, Chen, H., & Luo, Y. (2024) ont étudié l'impact de la diversité cognitive sur la dynamique des conseils d'administration et sur la performance des entreprises. L'étude montre que les conseils cognitivement diversifiés, caractérisés par des membres ayant des profils de pensée variés, conduisent à des discussions plus profondes et à une meilleure gestion de la stratégie à long terme. Cette dynamique améliore, par conséquent, la performance financière, l'innovation et la gestion des crises.

Par ailleurs, Keller, B., & Lee, K. (2024) se sont intéressés à la manière dont la diversité cognitive affecte la qualité des décisions prises par les conseils d'administration, et à la manière dont cela se traduit par une meilleure performance de l'entreprise. L'étude montre que la diversité cognitive améliore le traitement de l'information en permettant aux membres du conseil d'administration d'examiner des problèmes sous différents angles, ce qui conduit à des décisions de meilleure qualité et, par conséquent, à une meilleure performance à long terme.

De leur part, Ghaya et Lambert (2012) ont mené une étude empirique relative aux caractéristiques de la diversité du conseil d'administration et la performance financière. Ils ont trouvé un lien positif entre la présence d'administrateurs ayant des diplômes français et étrangers et la performance financière. De même, ils ont trouvé une relation positive entre la présence d'administrateurs ayant une expérience stratégique et la performance financière mesurée toujours par la marge nette.

Par ailleurs, Forbes et Milliken (1999) ont examiné la relation entre la diversité des conseils d'administration et la performance organisationnelle. Ils ont souligné que la diversité cognitive, qui inclut des différences dans les expériences professionnelles et les perspectives, peut améliorer la qualité des décisions et renforcer l'innovation et par conséquent la performance.

En outre, Nishii et Mayer (2009) ont étudié comment la diversité cognitive influence la dynamique de groupe au sein des conseils d'administration. Ils ont trouvé que des conseils

diversifiés sont souvent plus efficaces dans la résolution de problèmes complexes, ce qui peut se traduire par de meilleures performances financières.

De leur côté, Carter, Simkins et Simpson (2003) ont analysé la diversité au sein des conseils d'administration, y compris la diversité cognitive, et ont trouvé un lien positif entre cette diversité et la performance des entreprises. Les résultats montrent que les entreprises ayant des conseils plus diversifiés en termes de pensée et d'expériences professionnelles sont susceptibles de mieux performer financièrement.

D'autres chercheurs comme Li et al. (2018) ont analysé l'impact de la diversité cognitive sur l'innovation et la performance dans les entreprises de haute technologie. Ils ont conclu que les conseils d'administration diversifiés sur le plan cognitif favorisent une culture d'innovation, ce qui se traduit par de meilleures performances. Aussi, Friedman et Halevy (2017) ont discuté des mécanismes par lesquels la diversité cognitive affecte la performance des équipes de direction, notamment à travers des processus de prise de décision plus riches et une meilleure créativité.

En plus des expériences professionnelles, le type et le niveau des formations impactent également la performance. En effet, l'hétérogénéité des formations accroît la diversité des attitudes, des perspectives et des connaissances et améliore la prise de décision au sein des conseils d'administration. Les débats plus constructifs favorisent le conseil et le contrôle du dirigeant et, in fine, améliorent la performance de l'entreprise (Priem *et al.*, 1995).

Dans la même perspective, Mueller et Barker (2002) constatent l'existence d'une relation positive entre la formation en gestion et la performance de la firme en mettant en lumière l'influence du type et du niveau de formation sur la performance. Aussi, Louizi, (2011) souligne une relation positive entre les deux variables et la performance des entreprises.

Toutes ces études menées dans divers contextes traitent des spécificités cognitives du conseil d'administration et confirment que les contributions cognitives des administrateurs en termes de connaissances, de compétences et d'expériences professionnelles constituent une source potentielle de la performance des entreprises. Cependant, d'autres études empiriques réfutent l'existence d'un tel lien positif à cause notamment des conflits cognitifs qui peuvent naître au sein des conseils d'administration. Nous allons présenter quelques-unes dans la section suivante.

3.2 Études empiriques ayant contesté l'existence de lien positif entre les caractéristiques cognitives du conseil d'administration et la performance

Bien que la diversité cognitive des administrateurs des conseils d'administration puisse apporter des avantages significatifs, elle présente également des défis. En effet, une plus grande diversité cognitive est généralement associée à des problèmes d'intégration et de communication plus importants qui génèrent souvent des conflits au sein même du conseil d'administration. De plus, la diversité cognitive des membres du conseil d'administration peut accroître les conflits et perturber le processus de prise de décision, complexifiant l'obtention du consensus, d'où une volatilité supérieure des résultats (Arrow, 1951 ; Richard et al. 2004).

Par ailleurs, la diversité peut poser des problèmes de coordination entre les différents administrateurs, surtout lorsqu'il s'agit de conseil d'administration de grande taille. Il faut alors du temps afin de comprendre les positions en présence et concilier entre elles. Les malentendus et les incompréhensions peuvent surgir, des membres peuvent devenir moins coopératifs, ce qui risque de diminuer la cohésion au groupe (Lau & Murnighan, 2005). Une telle situation ralentit voire empêche le conseil d'administration de prendre des décisions efficaces (Goodstein et al., 1994 ; Galia et Znou 2013) pouvant faire rater à l'entreprise des opportunités et impacter sa performance (Cox et Blake 1991).

Pour Mahadeo et al. (2012) et Carter et al. (2003), la diversité cognitive peut être d'abord vue comme un objectif éthique, qui a un rôle symbolique important et par conséquent n'implique

pas nécessairement de lien avec les résultats de l'organisation, telle que la performance. En outre, Chugh et Bazerman (2007) explorent comment la diversité cognitive peut parfois conduire à des erreurs de jugement à cause des biais cognitifs. Ils suggèrent que, dans certains cas, la présence de perspectives divergentes risque de compliquer la prise de décision et conduire à des résultats sous-optimaux.

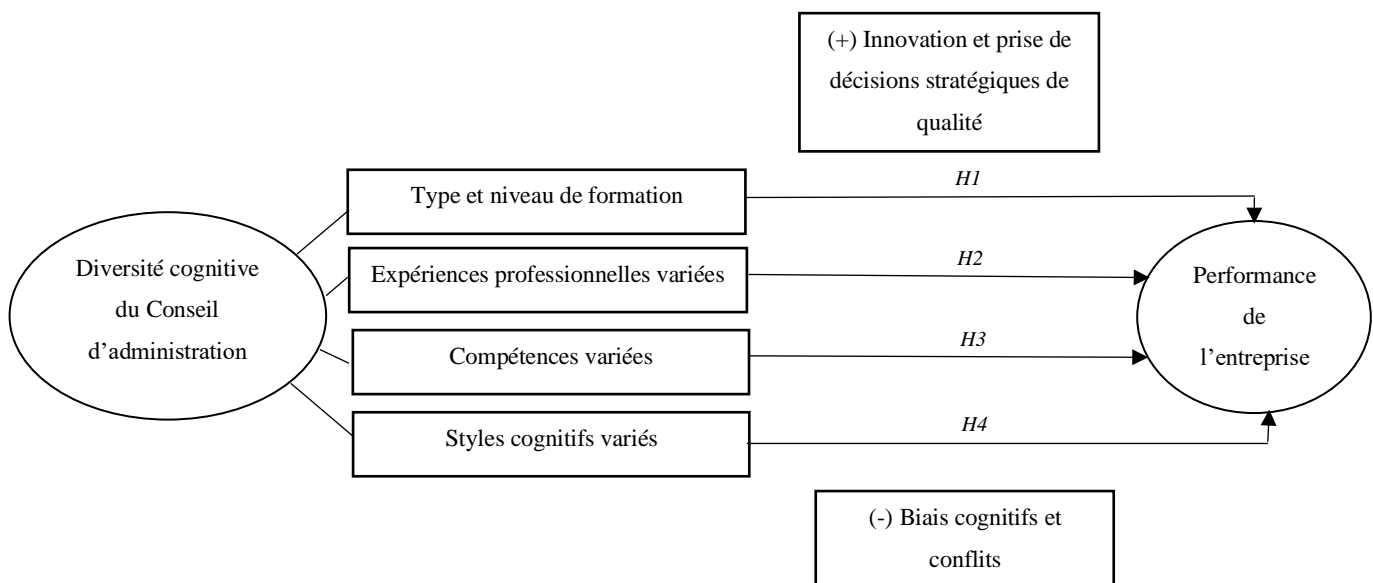
Pour Huse (2007), la diversité cognitive au sein du conseil d'administration présente aussi des inconvénients, elle risque de créer des difficultés de coordination, de demander davantage de temps dans les discussions au sein de l'entreprise, et de perturber la cohésion au sein du conseil d'administration. Les conflits et incompréhensions potentiels peuvent apparaître au détriment d'une prise de décision rapide et efficace au sein du conseil d'administration (Goodstein et al., 1994) et peuvent aussi générer des conflits et des problèmes d'intégration au sein du conseil d'administration (Jehn 1995; Milliken et Martins, 1996 ;). Ces problèmes peuvent influencer négativement le processus de prise de décision, et donc les résultats de l'entreprise.

Pour Saleh, Nimpa et Abakar (2022), les administrateurs qui siègent au sein des conseils d'administration des entreprises publiques et para-publiques au Tchad, disposant à la fois d'une grande expérience et d'ancienneté administrative ou politique n'apportent aucune valeur ajoutée au conseil d'administration. En revanche, les expériences et ancienneté des administrateurs mènent au schéma susceptible de conduire ces entreprises publiques et para-publiques à la mauvaise performance financière mesurée par ROE et ROA.

Par ailleurs, Jehn *et al.* (1997) soulignent que la diversité des formations des membres du conseil d'administration amoindrit la coordination des activités et contraint fortement l'échange d'informations ce qui affecte les résultats de l'entreprise.

Après avoir fait une revue de littérature autour de l'impact de la diversité cognitive du conseil d'administration sur la performance des entreprises, il convient à ce niveau, de présenter la structure du modèle théorique :

Figure 1 : Modèle théorique



Source Auteurs

Après avoir rappelé le modèle théorique de notre travail, il convient de présenter de façon synthétique, les hypothèses préliminaires conçues à partir de la revue des différents travaux qui se sont intéressés à l'étude de l'impact de la diversité cognitive du conseil d'administration sur la performance des entreprises. Nous pouvons, donc, avancer les hypothèses suivantes :

H1 : le type et le niveau de formation ont un impact positif sur la performance de l'entreprise en favorisant l'innovation et la qualité de prise de décision.

H2 : les expériences professionnelles variées ont un impact positif sur la performance de l'entreprise en favorisant l'innovation et la qualité de prise de décision.

H3 : les compétences variées ont un impact positif sur la performance de l'entreprise en favorisant l'innovation et la qualité de prise de décision.

H4 : les styles cognitifs variés ont un impact négatif sur la performance de l'entreprise en entraînant des conflits internes et des biais cognitifs.

4. Conclusion

En explorant les recherches empiriques réalisées autour de l'impact de la diversité cognitive des membres du conseil d'administration sur la performance des entreprises, il s'avère que les résultats restent mitigés et souvent contradictoires. La diversité cognitive peut engendrer aussi bien des effets positifs que négatifs sur la performance.

En pratique, la différence des résultats trouvés et l'importance relative aux variables cognitives dépendent notamment de la structure actionnariale de l'entreprise (familiale, managériale...), de son niveau de développement, de l'intensité concurrentiel du secteur ainsi que des contraintes auxquelles l'entreprise est confrontée.

Par exemple, une entreprise familiale mature n'est pas confrontée aux mêmes contraintes et problématiques qu'une entreprise managériale évoluant dans un environnement très concurrentiel. De même, dans l'entreprise innovante, ce sont les spécificités cognitives, les savoir-faire tacites et les compétences clés qui sont incontournables pour assurer la croissance et l'innovation. Aussi, la variable cognitive devrait s'imposer au début du cycle de vie de l'entreprise tandis que la variable disciplinaire devrait prévaloir en phase de maturité. Lorsque l'entreprise est en phase de déclin et perd des parts de marché, la dimension cognitive peut redevenir primordiale dès lors qu'il faut chercher de nouvelles solutions stratégiques pour assurer la survie.

Pour autant, comme l'ont montré Charreaux et Wirtz (2006), les dimensions cognitives doivent être combinées avec les dimensions disciplinaires de façon continue dans le processus de création de valeur. Ces auteurs ont souligné qu'il ne faut pas se contenter d'opposer les variables disciplinaires et cognitives, mais essayer plutôt de trouver un équilibre permettant de les combiner de manière efficace pour assurer une meilleure performance. Dans ce sens, Godard (2006) a noté que les entreprises qui ont instauré des comités stratégiques pour s'assurer de la pertinence des stratégies mises en œuvre étaient plus innovantes que celles qui n'en disposaient pas. À ce titre, la diversité du conseil d'administration, qui peut avoir son utilité dans une approche disciplinaire, tend à influencer positivement la capacité d'innovation.

L'aspect cognitif de la gouvernance ne se limite alors pas à une problématique de composition du conseil d'administration. Aussi, il ne faut pas chercher à opposer les dimensions disciplinaires et cognitives qui peuvent être combinées efficacement pour garantir de meilleurs résultats.

Cependant, l'ambivalence des résultats sur l'analyse de la relation entre diversité cognitive du conseil d'administration et performance ne peut remettre en cause l'intérêt du sujet dans la mesure où il serait judicieux de prévoir une étude approfondie notamment dans le contexte marocain, car à notre connaissance, aucune étude empirique n'a tenté d'étudier ce lien au Maroc.

Références

- (1). Ben Taleb D., Léger-Jamiou S-C., (2012), « L'impact de l'intervention des administrateurs externes et de la taille du conseil sur la performance des entreprises: application au contexte tunisien », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 254, Moi, pp. 81-87.
- (2). Carter D-A., Simkins B-J., (2003) Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value, the financial revue Volume 38, Issue 1 February Pages: 33-53.
- (3). Charreaux G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *Revue du Financier*, n°127, p. 8-17.
- (4). Charreaux G. (2002b), « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 141, p. 77-107.
- (5). Charreaux G., (2002), «Variation sur le thème :A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise», *Finance Contrôle Stratégie*, vol.5,n°3,septembre 2002, pp.5-68.
- (6). Daidai, F., & Tamnine, L. (2021). L'incidence de la composition du conseil d'administration sur la structure du capital : Cas des sociétés marocaines cotées. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(4), 234-249.
- (7). Fama E. et Jensen M., Agency problems and residual claims, *Journal of law and economics*, 26, Juin (2); 1982, PP. 327-49.
- (8). Feudjo J. et Mfouapon K. G., L'efficacité du conseil d'administration dans les sociétés anonymes au Cameroun : une lecture par l'hétérogénéité des administrateurs, *La Revue Gestion et Organisation*, 2013, p. 196–202.
- (9). Ghaya H. et Lambert G., Spécificités cognitives du CA et performance financière des entreprises : cas des entreprises françaises de CAC 40 ; *Bureau de travail* ; 2012.
- (10). Hillman A. J. et Dalziel T. (2003), « Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives », *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 3, p. 383-396.
- (11). Jensen M-C., Meckling W-H., (1976), «Theories of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, Volume 3, Octobre 1976 pp. 305-360.
- (12). Kang H., Cheng M. et Cray S.J. (2007), « Corporate Governance and Board Composition: Diversity and Independence of Australian Boards», *Corporate Governance*, vol. 15, n°2, p. 194-207.
- (13). Karoui L., khlif W. et Ingley C. (2009) « Les déterminants traditionnels de la performance des conseils d'administration ont-ils encore du sens dans les PME ? : une étude exploratoire dans le contexte français », 30ème Congrès de l'Agence Francophone de Comptabilité AFC, 27-29 mai.
- (14). Kilduff M., Angelmar R. Et Mehra A. (2000) « Top Management-Team Diversity and Firm Performance : Examining the Role of Cognitions», *Organization Science*, vol. 11, n°1, p. 21-34.
- (15). Kolsi M. et Ghorbel H., Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes, *Comptabilité, Economie et Société*, Montpellier, 2011, P. 23.
- (16). Louizi A., Les déterminants d'une "bonne gouvernance" et la performance des entreprises françaises : étude empirique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 2011. Université Sfax Tunis.
- (17). Maati J., Sauvez C.M, (2016), "L'hétérogénéité des administrateurs des entreprises cotées en France: influence de la complexité de la firme et de la latitude managériale et

- conséquences sur la performance financière " Finance Contrôle Stratégie, volume 19, n° 4, Juin, pages 53-79.
- (18). Oxelheim L. Randoy T., (2003), «The impact of foreign board membership on firm value» *Journal of Banking and Finance*, volume 27, n° 12, Décembre, pp. 2369-2392.
- (19). Saibaba M-D., Ansari V-A., (2012), «Impact of Board Size: An Empirical Study of Companies Listed in BSE 100 Index», *Indian Journal of Corporate Governance*, volume 5, n°2, Juillet, pp. 108-119.
- (20). Toé (2014), Diversité du genre au conseil d'Administration : vers une amélioration de la gouvernance des entreprises, *Revue de Gestion*, 2014, Vol. 31, pp : 87 -113.
- (21). Watson W-E., Kumar K., Michaelsen L-K., (1993), «Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups», *The Academy of Management Journal*, Volume 36, n° 3, Juin, pp. 590-602.
- (22). Wirtz P. (2006), « Compétence, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.9, n°2, p 187- 201.
- (23). Wirtz, P., The Cognitive Dimension of Corporate Governance in Fast Growing Entrepreneurial Firms, *European Management Journal*, 2011, 431-447.
- (24). Zahra S-A., Pearce J-A., (1989), « Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model», *Journal of Management*, volume 15, n°2, Juin, pp. 291-334.
- (25). ZOUITINA. M et ELHADDAD M. Y. (2019) « Le conseil d'administration et la performance des entreprises marocaines cotées dans la bourse de Casablanca », », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 7 : numéro 3 » pp : 232 – 250.