

Table des matières

Remerciements.....	3
Résumé.....	4
Résumé en anglais.....	5
Table des matières.....	6
Liste des tableaux.....	9
Liste des figures	12
Liste des annexes	13
Introduction.....	14
Chapitre 1: Evolution des rôles du conseil d'administration :	20
1.1- Aperçu sur les théories fondamentales du conseil d'administration.....	20
1.1.1- La théorie de l'agence et ses évolutions:.....	20
1.1.2- La théorie de l'intendance:	22
1.1.3- La théorie de la dépendance des ressources :	23
1.1.4- La théorie de l'hégémonie managériale:	24
1.1.5- La théorie des échelons supérieurs:	25
1.1.6- La théorie cognitive de la gouvernance:	26
1.1.7- De la théorie de la gouvernance aux théories de la gouvernance:.....	28
1.2- La multitude des rôles du conseil d'administration:	29
1.2.1- Le rôle du conseil d'administration dans la théorie de l'agence:	29
1.2.2- Le rôle du conseil d'administration dans la théorie de l'intendance:	30
1.2.3- Le rôle du conseil d'administration dans la théorie de dépendance des ressources:	30
1.2.4- Le rôle du conseil d'administration dans la théorie de l'hégémonie managériale.....	31
1.3- Au-delà de la surveillance : Le rôle cognitif du conseil d'administration comme cadre d'analyse: .	31
1.4- La classification des rôles du conseil d'administration : deux, trois ou plus?	33
1.5- Vers une théorie comportementale de la gouvernance des entreprises	34
1.6- Le cadre institutionnel et juridique du conseil d'administration :.....	35
1.6.1- Le cadre institutionnel international et national des conseils d'administration:	35
1.6.2- Le cadre juridique du conseil d'administration en Tunisie	36
Chapitre II. Définitions et déterminants de la dynamique du conseil d'administration	37
2.1- La dynamique des rôles dans le conseil d'administration.....	37
2.2- Évolution du CA : lecture par le changement.....	38
2.2.1- Définition du changement	38
2.2.2- Le changement dans le conseil d'administration	39
2.2.3- Le changement de la configuration des rôles	39
2.3- Les déterminants de la dynamique du conseil d'administration	40

2.3.1- L'administrateur et son profil.....	40
2.3.2- La diversité des administrateurs	41
2.3.3- Le pouvoir.....	42
2.3.4- Les facteurs exogènes : région, communauté, profession	42
2.3.5- Les normes d'effort.....	43
2.3.6- L'utilisation des compétences et des connaissances	43
2.3.7- La cohésion.....	43
2.3.8- Les conflits cognitifs	44
Chapitre III. Le conflit dans le conseil d'administration: Revue de la littérature :	46
3.1- Définition du conflit	46
3.2- les phases ou épisodes du conflit.....	47
3.2.1- La phase de latence.....	48
3.2.2- La phase de la perception	49
3.2.3- La phase du ressenti.....	49
3.2.4- La phase de la manifestation	49
3.2.5- Les conséquences du conflit.....	49
3.3- Les conflits et l'organisation	49
3.3.1- Les différents types de conflits dans l'organisation	49
3.3.2- Les conflits dans les groupes de travail	50
3.4- Effet des conflits : efficacité et inefficacité	51
3.5- Cas des conflits dans le conseil d'administration	52
Chapitre IV. Le modèle et la méthode:	53
4.1- Le modèle	53
4.2- La méthode	54
4.2.1- Motivations du choix de la méthode.....	54
4.2.2- La méthode de recherche: démarche qualitative	55
4.2.3- Les entretiens semi directifs	55
4.2.4: Collecte des données :.....	57
4.2.5 : Traitement des données :	57
Chapitre V. Résultats et discussions :	60
5. 1: Analyse et interprétation des résultats: Analyse intra cas:	60
5.1.1: Le cas n° 1: Le cas TI:	60
5.1.2: Le cas n° 2: Le cas SW:.....	82
5-1-3: Le cas n° 3: Le cas SD:	102
5-1-4: Le cas n° 4: Le cas IN:	123
1-5: Le cas n° 5: Le cas ED:	142

5-1-6: Le cas n° 6: Le cas AB:.....	165
5. 2 : Analyse et interprétation des résultats: Analyse Inter cas:	185
5-2-1: Le changement de combinaisons de rôles:	185
5-2-2: Configuration de rôles, rôle dominant et nouveaux rôles:	187
5-2-3: Évolution du conseil à travers le temps:	187
5-2-4: Le rôle de médiation:	188
5-2-5: Les rôles du conseil d'administration: Au-delà du rôle de contrôle:	189
5-2-6: L'émergence de nouvelles tâches:	189
5-2-7: Récapitulatif des cas étudiés:	191
Conclusion générale:.....	195
Bibliographie.....	200
Résumé.....	288
Résumé en anglais.....	288

Liste des tableaux

Tableau 1. Classification des rôles du conseil d'administration (Adapté de (Karoui, 2009)).....	34
Tableau 2. Différentes définitions du conflit	46
Tableau 3. Répartition des données recueillies par cas et par administrateur	56
Tableau 4. Grille de catégorisation des tâches.....	58
Tableau 5. Démographie des administrateurs de TI à la date des interviews	62
Tableau 6. Fréquence d'utilisation des pronoms personnels (TI)	67
Tableau 7. Tâches évoquées - administrateur MBA (TI)	71
Tableau 8. Tâches évoquées - administrateur ME (TI).....	72
Tableau 9. Tâches évoquées - administrateur CD (TI)	73
Tableau 10. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur MBA (TI).....	74
Tableau 11. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur ME (TI)	74
Tableau 12. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur CD (TI)	74
Tableau 13. Récapitulatif de la répartition des tâches par rôle pour le conseil de TI.....	75
Tableau 14. Confrontation des évocations des tâches entre PDG et administrateurs de TI	75
Tableau 15. Mouvements des rôles du conseil de TI.....	76
Tableau 16. Récapitulatif des nouvelles tâches évoquées	79
Tableau 17. Démographie des administrateurs de SW à la date des interviews.....	84
Tableau 18. Fréquence d'utilisation des pronoms personnels (SW)	88
Tableau 19. Tâches évoquées - administrateur MB (SW)	92
Tableau 20. Tâches évoquées - administrateur EM (SW)	93
Tableau 21. Tâches évoquées - administrateur FK (SW)	94
Tableau 22. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur MB (SW).....	95
Tableau 23. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur EM (SW).....	95
Tableau 24. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur FK (SW).....	95
Tableau 25. Récapitulatif de la répartition des tâches par rôle pour le conseil de SW.....	96
Tableau 26. Confrontation des évocations des tâches entre PDG et administrateurs de SW	96
Tableau 27. Mouvements des rôles du conseil de SW.....	97
Tableau 28. Récapitulatif des nouvelles tâches évoquées	99
Tableau 29. Démographie des administrateurs de SD à la date des interviews.....	103
Tableau 30. Fréquence d'utilisation des pronoms personnels (SD)	109
Tableau 31. Tâches évoquées - administrateur MH (SD).....	113
Tableau 32. Tâches évoquées - administrateur TT (SD)	114
Tableau 33. Tâches évoquées - administrateur AA (SD)	115
Tableau 34. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur MH	116
Tableau 35. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur TT.....	116

Tableau 36. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur AA.....	116
Tableau 37. Récapitulatif de la répartition des tâches par rôle pour le conseil de SD.....	116
Tableau 38. Confrontation des évocations des tâches entre PCA et administrateurs SD	117
Tableau 39. Mouvements des rôles du conseil de SD	117
Tableau 40. Récapitulatif des nouvelles tâches évoquées	120
Tableau 41. Démographie des administrateurs de IN à la date des interviews.....	125
Tableau 42. Fréquence d'utilisation des pronoms personnels (IN).....	129
Tableau 43. Tâches évoquées - administrateur HH (IN)	133
Tableau 44. Tâches évoquées - administrateur SH (IN)	134
Tableau 45. Tâches évoquées - administrateur SHH (IN)	135
Tableau 46. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur HH.....	136
Tableau 47. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur SH	136
Tableau 48. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur SHH	136
Tableau 49. Récapitulatif de la répartition des tâches par rôle pour le conseil de IN	137
Tableau 50. Confrontation des évocations des tâches entre PCA et administrateurs de IN	138
Tableau 51. Mouvements des rôles du conseil de IN	138
Tableau 52. Récapitulatif des nouvelles tâches évoquées	140
Tableau 53. Démographie des administrateurs de ED à la date des interviews	144
Tableau 54. Fréquence d'utilisation des pronoms personnels (ED).....	149
Tableau 55. Tâches évoquées -administrateur KZ (ED).....	153
Tableau 56. Tâches évoquées - administrateur NBA (ED).....	154
Tableau 57. Tâches évoquées - administrateur NZ (ED).....	155
Tableau 58. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur KZ	156
Tableau 59. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur NBA	156
Tableau 60. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur NZ	156
Tableau 61. Récapitulatif de la répartition des tâches par rôle pour le conseil de ED	157
Tableau 62. Confrontation des évocations des tâches entre PCA et administrateurs de ED	158
Tableau 63. Mouvements des rôles du conseil de ED	158
Tableau 64. Récapitulatif des nouvelles tâches évoquées	161
Tableau 65. Démographie des administrateurs de AB à la date des interviews	167
Tableau 66. Fréquence d'utilisation des pronoms personnels (AB).....	172
Tableau 67. Tâches évoquées - administrateur AK (AB)	174
Tableau 68. Tâches évoquées - administrateur SK (AB).....	175
Tableau 69. Tâches évoquées - administrateur EK (AB)	176
Tableau 70. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur AK.....	177
Tableau 71. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur EK	177

Tableau 72. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur SK	177
Tableau 73. Récapitulatif de la répartition des tâches par rôle pour le conseil de AB	178
Tableau 74. Confrontation des évocations des tâches entre PDG et administrateurs de AB.....	179
Tableau 75. Mouvements des rôles du conseil de AB	179
Tableau 76. Récapitulatif des nouvelles tâches évoquées	182
Tableau 77. Taux de répartition des rôles du conseil d'administration par cas	186
Tableau 78. Les variations du rôle de médiation dans les conseils étudiés	188
Tableau 79. Répartition des nouvelles tâches pour les cas étudiés.....	189
Tableau 80. Résumé des cas étudiés	190
Tableau 81. Récapitulatif inter cas:	194
Tableau 82. Conflits et variabilité des rôles:	198

Liste des figures

Figure 1. Schéma conceptuel de la thèse	18
Figure 2. Structure de la thèse.....	19
Figure 3. La dynamique d'un épisode de conflit (Pondy, 1967)	48
Figure 4. Divergence de perception actuelle des rôles du conseil d'administration à TI	66
Figure 5. Mouvement de la configuration des rôles suite au conflit (TI)	78
Figure 6. Convergence de perception des rôles du conseil d'administration à SW	87
Figure7. Mouvement de la configuration des rôles suite au conflit (SW)	98
Figure 8. Convergence de perception des rôles du conseil d'administration à SD	108
Figure 9. Mouvement de la configuration des rôles suite au conflit (SD).....	119
Figure 10. Convergence de perception des rôles du conseil d'administration à IN	128
Figure 11. Mouvement de la configuration des rôles suite au conflit (IN).....	139
Figure 12. Convergence de perception des rôles du conseil d'administration à ED	148
Figure. 13 : Mouvement de la configuration des rôles suite au conflit (ED).....	160
Figure 14. Convergence de perception des rôles du conseil d'administration à AB	171
Figure 15. Mouvement de la configuration des rôles suite au conflit (AB)	181

Liste des annexes

Annexe 1 Guide d'entretien.....	208
Annexe 2 : les tableaux des verbatim:	211

Introduction

On assiste de nos jours à un engouement des recherches en Gouvernance à un tel point que certains résultats perdent de leur pertinence, principalement à cause de leurs grandes divergences. Ces dernières sont essentiellement tributaires du prisme théorique à travers lequel la problématique est posée, étant donné qu'au fil des années, plusieurs courants théoriques ont émergé en matière de gouvernance.

Plus généralement, l'intérêt porté à la gouvernance d'entreprise a fait émerger une vague massive de réformes légales. Ces réformes sont apparues aussi bien à l'échelle internationale, telles que le rapport Viénot (1995) en France et le rapport Korn Ferry International (2000)¹ pour la France et l'Allemagne ou la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis, qu'à l'échelle nationale. En Tunisie, il y a eu promulgation de la loi n°2005-96 du 18 octobre 2005, relative au renforcement de la sécurité des relations financières². Ces réformes portent essentiellement sur l'amélioration de la réglementation des gouvernements d'entreprise et le renforcement de leurs rôles disciplinaire et de surveillance au niveau des entreprises, en mettant en place des codes de bonnes conduites. Mais, ces réformes peuvent-elles être suffisantes pour réduire ou éviter des scandales financiers ? Sont-elles adaptées à des contextes économiques émergents différents des contextes où elles ont vu le jour ? Ne serait-il pas plus judicieux d'essayer de comprendre les origines des défaillances en matière de gouvernance pour les éliminer avant d'être obligé de surveiller ou de sanctionner ?

Pour revenir aux étapes phares du développement de la recherche en matière de gouvernance, il est important de s'arrêter au niveau des travaux de Jensen & Meckling (1976) (Jensen & Meckling, 1976). En effet, leur théorie de l'agence attribue au conseil d'administration un rôle de surveillance pour combattre le comportement de recherche de l'intérêt personnel de la part de l'agent. Cependant, cette perspective ignore le rôle stratégique du conseil. En effet, l'approche stratégique dépeint le conseil d'administration dans une perspective dynamique d'efficience. Il permettrait la création de valeur de façon durable à travers la recherche de nouvelles opportunités et l'innovation (Charreaux, 2000). Ainsi, cette approche vient-elle compléter l'approche disciplinaire du conseil d'administration et ne constitue en aucun cas une rupture avec elle.

Les acteurs principaux au niveau d'un système de gouvernance sont les actionnaires, le management et le conseil d'administration (CA). La cohabitation de ces acteurs n'est pas toujours harmonieuse et sans failles principalement à cause des éventuels conflits interpersonnels qui peuvent caractériser la relation entre eux. Ces conflits peuvent émerger des positions de chacun, mais également et surtout des biais cognitifs, comportementaux, culturels ou autres émanant de l'attitude, des croyances et de l'état affectif et cognitif. Ces facteurs sont donc supposés influencer les décisions et les orientations stratégiques et financières d'une entreprise. Mais l'approche traditionnelle du conseil d'administration selon les axes de la théorie d'agence ne permet pas cette lecture.

¹ Ben Hadj Mbarek K. (2005) "Influence des réseaux d'administrateurs sur la stratégie de la firme: application au cadre des partenariats stratégiques" Thèse de doctorat, Université de Bourgogne.

² Journal officiel de la république tunisienne n°84 : 21 octobre 2005.

Huse, (2005) avance même que le CA est considéré comme une boîte noire où aucune analyse fine n'est permise. Le croisement de différentes approches théoriques a pu faire émerger une analyse par les rôles du CA, bien plus nombreux et complexes que le seul rôle de contrôle, largement défendu par la théorie d'agence. À cet effet, le conseil a pour rôle de discipliner les dirigeants selon (Jensen et al., 1976), par la suite, deux extensions de ce rôle de contrôle sont apparues. Selon Louden (1986), le conseil a aussi, en plus du rôle de contrôle, un rôle de conseil, alors que Rindova (1999) lui accorde, en plus du rôle de contrôle un rôle stratégique. De leur côté, Huse & al. (2001) trouvent que outre le contrôle, le conseil a un rôle de service. Par la suite, plusieurs recherches ont proposé d'autres combinaisons de rôles du conseil telles que le contrôle, le service et la stratégie (Pearce II et al., 1992) ou encore le contrôle, la stratégie et l'accès aux ressources (Nicholson et al., 2007). Au sein d'un conseil d'administration, on s'attend à ce que certains ou tous ces rôles soient présents, à des niveaux et des intensités différents. Et selon les besoins et contingences de l'entreprise.

Ainsi, s'attend-on à ce que l'activité relationnelle des individus au sein du conseil d'administration améliore ou dégrade la qualité de la décision au sein du conseil. Elle modifie ainsi les rôles joués par le conseil d'administration, soit du point de vue des combinaisons et des types de rôles ou du point de vue niveau de l'implication dans un rôle déterminé. Le résultat naturel des interactions humaines serait les conflits selon Pondy (1967). À cet effet, on peut donc déduire que le CA, présentant des administrateurs hétérogènes (sur le plan cognitif et affectif), est le siège de plusieurs conflits (Carpenter, 2002). Le conflit est un phénomène complexe (Jehn, 1995) qui est perçu parfois comme étant destructif et non fonctionnel (March & Simon, 1961) et parfois, au contraire, comme étant constructif et fonctionnel (Singleton et al., 2011).

En effet, les conflits, pouvant apparaître entre les administrateurs, émanent des différentes attitudes, croyances et comportements ainsi que de la diversité des perspectives cognitives, des compétences et des expériences de ces individus supposés produire ou co-construire les décisions. Les conflits sont supposés influencer les décisions et les orientations stratégiques et financières d'une entreprise.

De plus, force est de constater que les formes et les impacts des conseils d'administration varient d'une entreprise à une autre. Ces différences peuvent provenir des rôles assignés à ou adoptés par ces conseils. Plus particulièrement, elles varient selon les rôles que s'attribuent ou se voient attribuer ces conseils d'administrations. Donc, l'accomplissement de ces rôles est susceptible d'affecter le fonctionnement du conseil d'administration et de l'entreprise et d'avoir un effet sur ses choix stratégiques. Dans la mesure où, à un moment donné de la vie de l'entreprise, des modifications des attributions et des rôles du conseils d'administration peuvent survenir, soit de façon choisie ou émergente (Karoui, 2009), soit en activant ou en mettant en veille le conseil.

La majorité des recherches a abordé l'aspect structurel des conseils d'administration en les assimilant à des structures figées et stables (Zahra & Pearce II, 1989). En effet, les décisions émanant d'un conseil

d'administration ou de toute autre forme de gouvernement d'entreprise sont le reflet de sa composition, sa forme, ses rôles, sa structure et aussi du capital intellectuel des individus qui le composent (Ben Hadj Mbarek, 2005; Nielsen, Huse, Minichilli, & Zattoni, 2008; van Ees Hans 2009) D'autant plus que l'activité relationnelle des ces individus peut améliorer ou dégrader la qualité de la décision.

Les organes de gouvernance sont composés d'individus qui ont des personnalités et des schémas mentaux et cognitifs généralement différents. Sur cette base, l'approche statique de la gouvernance peut s'avérer insuffisante pour la compréhension des comportements des conseils d'administrations et des administrateurs qui y siègent, des relations et des conflits entre les individus qui constituent ces conseils, ainsi que les rôles et leur intensité au sein de celui-ci. Pour cela, il serait pertinent d'aller au delà des explications traditionnelles de la théorie de l'agence et de la vision limitée du rôle disciplinaire, pour tenir compte d'une approche plus multiple, s'inscrivant dans le cadre d'une perspective cognitive des conseils d'administration (Forbes & Milliken, 1999; Huse, 1998, 2007; Huse, Hoskisson, Zattoni, & Vigan²¹, ; Vandewaele, Voordeckers, Lambrechts, & Bammens, 2010; Walt & Ingleby, 2003).

D'où, l'apport de cette thèse. D'une part, elle ambitionne de mettre en évidence l'apport cognitif de l'administrateur pour la dynamique des rôles du conseil d'administration. D'autre part, elle aspire à comprendre l'effet des conflits sur cette dynamique du conseil dans le cadre spécifique des sociétés anonymes tunisiennes. Ceci est possible en observant de plus près le conseil d'administration. L'idée d'aller investir ce terrain est d'autant plus intéressante que cet organe est habituellement caractérisé par son opacité et son hermétisme et donc n'est compris qu'à travers sa structure ou ses déterminants « visibles ».

Pour ce faire, une approche par étude de cas est préconisée. L'analyse systématique nous permettra de décoder le fonctionnement et la nature des conseils d'administration par différentes collectes de données relatives au conseil, aux administrateurs et à l'entreprise. À cet effet, les entretiens avec le président du conseil d'administration et deux administrateurs (pour chaque cas) ont été croisés avec une analyse des documents de l'entreprise (officiels ou journalistiques) ainsi qu'avec toute autre information portant sur les administrateurs interviewés ou l'entreprise en général.

Cette thèse se propose de comprendre la dynamique des conseils d'administration à travers l'étude de six cas de sociétés anonymes tunisiennes. En effet, les conseils d'administration jouent, dans l'entreprise, des rôles dont les formes mais aussi l'intensité varient dans le temps et dans l'espace. La variation des rôles dans l'espace dépend des contextes de l'entreprise et des attentes de ses propriétaires et dirigeants. La variation des rôles dans le temps, elle, décrit l'amplitude des rôle au fil du temps selon des stimuli divers tels que l'activation, l'éviction ou le conflit. Dans ce sens, on supposera que le conseil d'administration présente, à un instant t, une combinaison de rôles définis et ayant des intensités déterminées.

L'étude des conflits est considérée, ici, comme stimulus du changement de la combinaison des rôles d'un conseil d'administration. Donc, on s'attendrait à ce que suite à un conflit, deux scénarios soient possibles ;

1) un changement de la configuration des rôles à travers un processus de changement selon Lewin (dégel, mouvement et regel). Ce changement va entraîner une redéfinition du rôle dominant, un ajout ou une suppression de rôle ; 2) une stabilité de la configuration de rôles ne donnant lieu à aucun changement.

À ce niveau, les conflits sont étudiés comme étant des processus épisodiques et non pas comme des phénomènes ponctuels. Un conflit est également considéré un processus présentant des niveaux d'intensités supposés avoir des effets différents. Ainsi, le schéma conceptuel de cette recherche se présente-t-il comme suit :

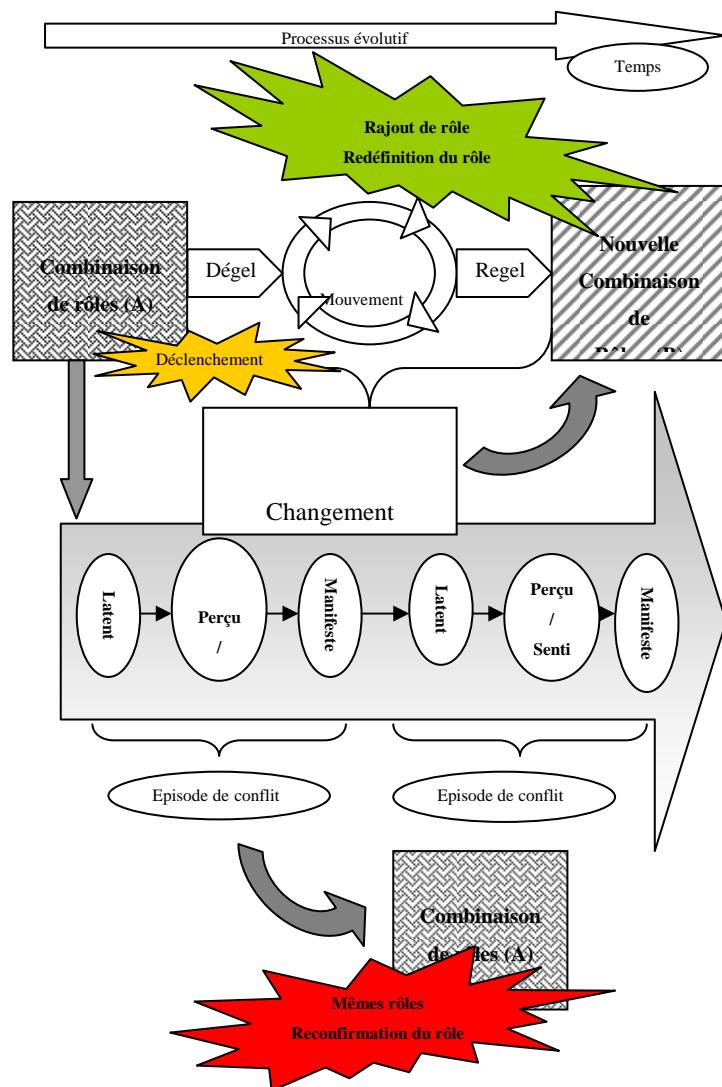


Figure 1. Schéma conceptuel de la thèse

Pour cela, nous proposons de structurer la recherche selon le schéma suivant:

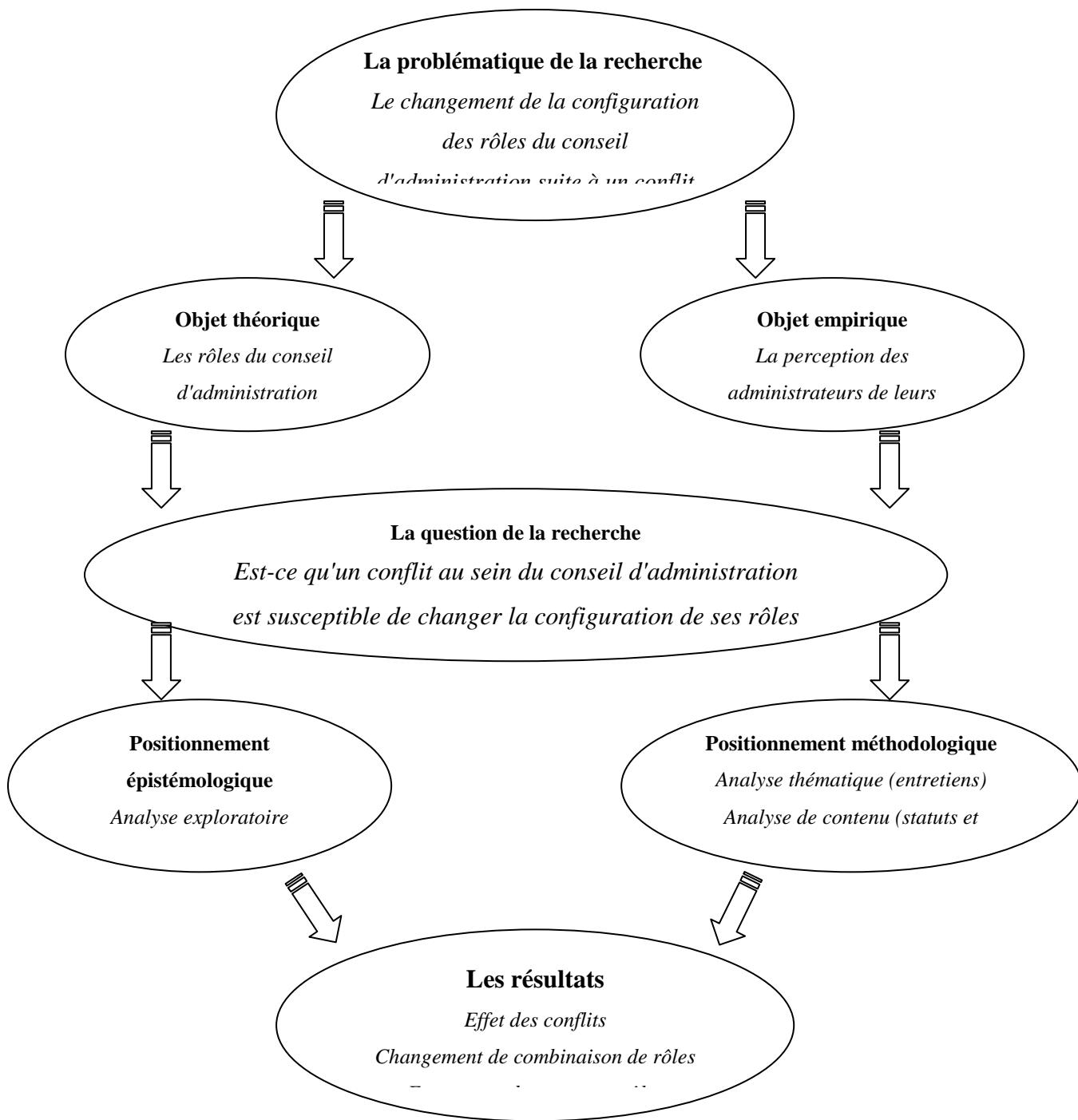


Figure 2. Structure de la thèse

Chapitre 1: Evolution des rôles du conseil d'administration :

1.1- Aperçu sur les théories fondamentales du conseil d'administration

1.1.1- La théorie de l'agence et ses évolutions:

La théorie de l'agence se base sur le postulat de l'existence d'un conflit d'intérêts entre les actionnaires de l'entreprise d'une part et les dirigeants de l'autre. Cependant, la reconnaissance de ce conflit a déjà été documentée selon (Nicholson & Kiel, 2007) par Adam Smith en 1776, qui à l'époque a parlé du caractère égoïste des agents économiques. L'expansion du capitalisme, au début du vingtième siècle, s'est par la suite accompagnée d'une séparation entre la propriété et la décision. A cet effet, les dirigeants possédant plus d'expertise et de connaissances vont servir des apporteurs de capitaux en manque de savoir faire. Ainsi, les dirigeants ont acquis de plus en plus de latitude décisionnelle. De là s'établit une relation d'agence et des conflits d'agence qui se caractérisent par la recherche d'intérêts personnels de la part des dirigeants et aux dépens des actionnaires.

En 1960, dans le cadre de l'analyse des droits de propriété, Coase trouve que la mise en commun et l'utilisation d'une ou plusieurs ressources doit se faire dans le cadre d'arrangements contractuels permettant le transfert de contrôle de certaines ressources entre les parties cocontractantes, ce transfert de contrôle n'est pas efficient et infaillible, à cause des risques contractuels tels que les conflits d'intérêts et l'opportunisme dus essentiellement à la rationalité limitée des cocontractants.

Par la suite, les développements d'Alchian & Demsetz, (1972) ont assimilé l'entreprise à un nœud de contrats et la protection des actionnaires se fait par des mécanismes tels que la concurrence des autres dirigeants par exemple. De son côté, Williamson (1975), perçoit l'entreprise comme étant une fonction de production qui vise à maximiser son profit, où les agents sont opportunistes et ont une rationalité limitée. L'entreprise n'est plus un nœud de contrats mais une structure de gouvernance des relations d'échange, pour protéger les transactions de l'entreprise des risques d'opportunisme.

Quelques années plus tard et quatre décennies après les travaux de Berle & Means (1932), Jensen & Meckling (1976) développent la théorie de l'agence, selon laquelle la relation d'agence est « *un contrat selon lequel une ou plusieurs personnes appelées (principal) engagent une autre personne appelée (agent) pour accomplir un service en leur nom, ce qui implique une délégation de pouvoir de décision à l'agent* ». Cette théorie se base sur deux hypothèses essentielles, à savoir, l'asymétrie informationnelle et le conflit d'intérêts entre le principal (propriétaire) et l'agent (dirigeant). Plusieurs développements autour de cet article se sont succédés, donnant lieu à la théorie positive de l'agence, notamment les travaux de (Fama & Jensen, 1983). L'article de Fama & Jensen (1983) appelle à la nécessité de la mise en place de mécanismes

adéquats pour protéger les actionnaires de la recherche d'intérêts personnels de la part des dirigeants ou des conflits d'intérêts. Ces mécanismes de contrôle vont permettre une réduction des coûts d'agence et une augmentation du profit pour les actionnaires. A cet effet, la configuration organisationnelle la plus efficiente serait celle capable de minimiser les coûts d'agence (Charreaux, 2000).

Depuis les travaux de Berle et Means (1932), attribuant les mauvaises performances des entreprises à la latitude décisionnelle des dirigeants (Charreaux & Desbrières, 2001), l'intérêt porté à la gouvernance d'entreprises n'a pas cessé de s'accroître. Les travaux d'Alchian (1965, 1969) et de Demsetz (1964, 1966 et 1967) ainsi que (Alchian et al., 1972), ont inspiré la majorité des travaux ultérieurs et ont constitué un fondement pour le développement de théories telles que la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence développée par Jensen & Meckling (1976), Fama (1980), puis Fama et Jensen (1980), et qui ont facilité la compréhension du processus de création et de répartition de la rente organisationnelle au sein de l'entreprise, et ont justifié par conséquent les premiers développements de la théorie de la gouvernance.

Dans le cadre de la vision de la théorie de l'agence, la question centrale est celle de l'appropriation ou la répartition des flux issus de l'activité de l'entreprise (Charreaux, 2002b). Donc les mauvaises performances des entreprises sont essentiellement dues, selon Berle & Means (1932), à la latitude managériale des dirigeants. Ces chercheurs ont conclu à ce que les entreprises à grande séparation entre propriété et décision ne constituent pas une forme efficiente d'entreprise, essentiellement à cause de la latitude décisionnelle des dirigeants et le manque de contrôle de la part des actionnaires. Les travaux de Berle & Means ont été pris en compte pour une amélioration de la réglementation boursière aux Etats-unis ainsi que pour la création de la SEC (*Securities Exchange Commission*) ayant pour mission la protection des investisseurs.

Sous la théorie de l'agence, le dirigeant joue aussi un rôle passif, il est supposé être un agent opportuniste qui recherche son intérêt personnel aux dépens des intérêts des actionnaires de l'entreprise dans le cadre de l'exercice de ses fonctions managériales. Il est aussi assimilé à un facteur de production, du fait qu'il loue son savoir faire à l'entreprise. Ainsi, la tâche de contrôle des dirigeants est assurée par le conseil d'administration. Notons qu'au niveau de la théorie de l'agence, la performance est issue essentiellement des efforts d'évitement du gaspillage de la rente organisationnelle et de la valeur créée ou potentielle à créer, par la mise en place de mécanismes disciplinaires et de surveillance adaptés qui minimisent les coûts d'agence d'une part et qui limitent, d'autre part, les risques de comportement opportuniste des dirigeants. A cet effet, la théorie de l'agence ne se soucie pas du processus de création de la valeur ni de la façon dont est réalisée la performance. La théorie de l'agence, développée par (Jensen et al., 1976), est considérée comme une approche normative, qui a été complétée par l'introduction de la théorie positive de l'agence (Jensen, 1983), comme étant une approche plus explicative.

Les premiers développements de la théorie de la gouvernance financière sont apparus à partir de l'étude de Berle & Means (1932) et de la théorie de l'agence développée par Jensen & Meckling (1976). Au début, ces développements tournaient autour de la protection des intérêts des actionnaires contre les agissements « opportunistes » des dirigeants dans le cadre de la séparation de la propriété et de la décision. Cette approche englobe une vision juridico-financière, qui perçoit l'entreprise comme une suite de contrats (Alchian et al., 1972) et selon laquelle, la protection des actionnaires se fait par des mécanismes tels que la concurrence des autres dirigeants ou les prises de contrôle. Ainsi, s'est établie une vision purement financière, qui perçoit l'actionnaire uniquement comme apporteur de capital financier et qui s'intéresse au niveau de séparation de la propriété et de la décision (Charreaux, 2002a). Dans ce cadre, le conseil d'administration revêt un caractère purement disciplinaire, visant à protéger les actionnaires contre les agissements et l'opportunisme des dirigeants et à rechercher l'efficience pour les actionnaires. Cette efficience consiste essentiellement dans la production d'une rente organisationnelle qui représente le profit de la combinaison des ressources de l'entreprise et la réduction des conflits d'intérêts (Charreaux, 2000). Ainsi, les théories développées par Berle & Means (1932) ou par Jensen & Meckling (1976) ont été construites pour prendre en considération les formes d'entreprises existantes à l'époque. La forme des entreprises a changé, ce qui nécessite une remise en question de ces théories considérées comme inadaptées (Charreaux, 2002a). (Johnson, Ellstrand, & Daily, 1996) notent à cet effet l'importance de l'indépendance des administrateurs des dirigeants comme signe de garantie de l'efficacité du contrôle effectué et assumé par le conseil d'administration. Selon eux, la dépendance "*affecte la capacité et la volonté des administrateurs d'accomplir leurs responsabilités fiduciaires (NT)*"

1.1.2- La théorie de l'intendance:

Considérée comme l'une des théories de la gouvernance les plus importantes, la théorie de l'intendance trouve son point de départ dans la manière de concevoir l'individu dans la théorie de l'agence. C'est-à-dire un individu opportuniste, qui recherche la maximisation de son profit. (Donaldson & Davis, 1991) expliquent que cette conception trouve son fondement dans une théorie de psychologie organisationnelle : la théorie X de Mc Gregor (1960). L'individu de la théorie X est un individu qui recherche la récompense et évite la punition, il est du type individualiste.

Pour (Donaldson et al., 1991), il existe une autre catégorie d'individus, qui sont mus par un besoin d'accomplissement et de satisfaction interne provenant de l'achèvement d'un tâche déterminée, d'une responsabilité ou de l'exercice d'une autorité. De ce fait, l'administrateur et le dirigeant ne sont plus considérés comme des agents, mais comme des intendants. Et bien que, sur le plan sémantique, ces deux termes soient équivalents, la perspective visée par (Donaldson et al., 1991) est différente. En effet, cet intendant est un bon représentant de ses mandataires qui a une volonté d'accomplissement qui le motive. Ainsi, les objectifs du principal et de son intendant sont convergents et non pas contradictoires (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). Donc l'efficacité et la performance ne proviennent plus de l'intensité du

contrôle effectué mais de la motivation que l'individu a pour accomplir sa tâche et sa responsabilité. (Davis et al., 1997) ajoutent dans ce sens que la théorie de l'intendance n'est pas contradictoire avec la théorie de l'agence et plaident plutôt en faveur de la complémentarité de ces deux théories.

La théorie de l'intendance est ancrée dans la psychologie, en considérant l'individu comme étant un individu collectiviste, qui évolue dans un groupe et qui contribue à sa réussite et à l'atteinte de ses objectifs. Donc le dirigeant ou l'administrateur sont désormais des membres d'une organisation où ils contribuent à la performance et à l'atteinte des objectifs (Davis et al., 1997). Dans ce sens, et bien qu'elle soit reconnue comme l'une des trois théories proéminentes de la recherche en gouvernance d'entreprise, (Nicholson et al., 2007) affirment que cette théorie n'est pas universelle pour la relation entre le conseil d'administration et la performance.

Enfin, (Stiles & Taylor, 2001) estiment que la théorie de l'intendance ne plaide pas en faveur de la séparation entre la fonction de président du conseil d'administration et celle de directeur général, dans la mesure où cette théorie privilégie la notion de "l'unité de direction" et que la dualité offre plus de contrôle.

1.1.3- La théorie de la dépendance des ressources :

Selon (Daily, Dalton, & Cannella, 2003), la théorie de la dépendance des ressources, appelée aussi perspective de la dépendance envers les ressources, s'intéresse au rôle de l'administrateur comme étant une ressource et un point de liaison entre l'entreprise et son environnement. Ce rôle montre que les administrateurs externes constituent un point de liaison entre l'organisation et les autres centres d'intérêts en lui facilitant l'accès aux ressources critiques dont elle a besoin. Et ce à travers leurs contributions cognitives ou matérielles. L'apport des ressources constitue, à cet effet, une stimulation du fonctionnement et de la performance de l'entreprise (Sundaramurthy & Lewis, 2003).

Pour (Stiles et al., 2001), le conseil d'administration est un mécanisme de cooptation permettant à l'entreprise de se relier à son environnement et à s'assurer les ressources nécessaires pour se protéger des aléas de l'environnement. Ceci se fait par le choix d'administrateurs et de dirigeants reconnus et de différents secteurs pour siéger à son conseil d'administration. Et donc, l'augmentation de la taille du conseil ainsi que l'augmentation de sa diversité constituent un accroissement de la sécurisation des ressources critiques et une diminution des risques de l'environnement.

(Stiles et al., 2001) indiquent que la théorie de la dépendance des ressources est fondée sur la thèse de Lawrence & Lorsh (1967) selon laquelle "*une organisation réussie est une organisation qui a des structures internes qui correspondent aux demandes de l'environnement*". La thèse de Lawrence & Lorsh (1967) reconnaît la nature systémique de l'organisation en tant que "*système ouvert qui échange avec l'environnement et qui est contrarié par un réseau d'interdépendances avec les autres organisations*". Ils estiment à cet effet que la stratégie du croisement d'administrateurs (*interlocking directorates*) est la stratégie de liaison environnementale la plus utilisée et la plus étudiée sur le plan empirique.

Par ailleurs, un résumé du livre de Pfeffer & Salancik (1972), "The external control of organization : a resource dependence perspective" et dans lequel ils exposent la théorie de dépendance des ressources a été effectué par (Reitz, 1979). Dans ce résumé, (Reitz, 1979) dit que l'organisation est perçue comme étant une coalition de ressources ayant comme objectif la survie dans un environnement concurrentiel. Cependant (Reitz, 1979) critique ce livre dans la mesure où l'organisation est beaucoup plus complexe que la manière dont la perçoivent Pfeffer & Salancik (1972).

De leur côté, (van Ees, Gabrielsson, & Huse, 2009) trouvent que "*A travers la théorie de la dépendance des ressources, les organisations cherchent à se connecter à leur environnement pour sécuriser un flux stable de ressources*". Ainsi, la cooptation des administrateurs au niveau des différentes composantes de l'environnement constitue un moyen de se prémunir des risques environnementaux par le moyen de l'accumulation des ressources et la réduction de l'incertitude.

(Pearce II & Zahra, 1992) rappellent la thèse du livre de Pfeffer & Salancik (1972), ils rapportent que la composition du conseil d'administration reflète l'échange de ressources entre l'entreprise et son environnement, à cet effet, ils reprennent la citation suivante de Pfeffer & Salancik (1978): "*lorsque une entreprise désigne un administrateur dans son conseil d'administration, on s'attend à ce que cet individu vienne soutenir l'entreprise, s'intéresser à ses problèmes, la présenter aux autres et essayer de l'aider*". De plus, dans cette recherche, (Pearce II et al., 1992) confirment une association positive entre la cooptation d'administrateurs externes et la performance, et présentent une preuve additionnelle de l'importance de recruter ces compétences à l'extérieur de l'entreprise et corroborent ainsi la thèse de Pfeffer & Salancik.

(Casciaro & Piskorski, 2005) trouvent que le livre qui annonce la théorie de la dépendance des ressources de Pfeffer & Salancik (1972) a été cité, jusqu'au printemps 2002, 2321 fois dans des recherches, dont 58% durant les dix dernières années.

Enfin, (Huse, 2007) estime que dans le cadre de cette théorie, les dépendances externes de l'entreprise sont réduites en reliant l'entreprise à son environnement notamment à travers les réseaux. Ainsi, les conseils d'administration de grande taille ont un impact positif sur la performance et qu'il serait à cet effet important d'inclure dans les conseils d'administration des administrateurs qui ont un réseau assez important, et diversifié.

1.1.4- La théorie de l'hégémonie managériale:

La théorie de l'hégémonie managériale est, comme son nom l'indique, basée sur le fait que ce soit le directeur général ou le premier manager qui distribuent le pouvoir, en choisissant les membres de son conseil d'administration parmi ses amis et ses alliés. Donc les préférences du dirigeant constituent la seule règle de composition du conseil d'administration (Pearce II et al., 1992).

Selon (Bongjin, Burns, & Prescott, 2009), la théorie de l'hégémonie managériale de (Mace, 1970) prévoit que la stratégie est du seul ressort des managers ou de l'équipe dirigeante. De ce fait, le conseil

d'administration a uniquement un rôle de révision et de ratification de cette stratégie. Donc, à ce niveau, cette théorie rejoint la théorie de l'agence dans sa conception du rôle du dirigeant et de l'administrateur, et confirme le positionnement du conseil d'administration en tant que chambre d'enregistrement des choix des dirigeants.

Pour (Stiles et al., 2001), la théorie de l'hégémonie managériale conçoit le conseil d'administration comme étant un organe de gouvernance de droit et non de fait, c'est-à-dire que la responsabilité de diriger et de contrôler l'entreprise incombe aux dirigeants et n'est pas du ressort des administrateurs. Le conseil est, au regard de cette théorie une "fiction légale" qui est dominée par les dirigeants. Ce qui fait qu'il est incapable de réduire les conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants. En effet, les dirigeants vivent l'entreprise au quotidien et disposent d'une connaissance parfaite de la société, or, les administrateurs sont loin de l'entreprise et y sont moins impliqués. Donc, ils ne disposent pas de la même maîtrise de l'entreprise que les dirigeants. Ce qui affaiblit leur position et renforce la position des dirigeants, ainsi que leur pouvoir. De plus, et selon Mace, 1970 cité par (Stiles et al., 2001), "*les conseils d'administration sont les créatures du directeur général*". Par conséquent, les administrateurs, se positionnent en situation d'aliénation et de dépendance par rapport aux dirigeants, ce qui éloigne les possibilités de leur demander des comptes ou de les contredire.

Pour (Huse, 2007), le pouvoir dont dispose le conseil d'administration sur le management dans le cadre de la théorie de l'hégémonie managériale est un pouvoir formel, malgré son rôle de pivot dans la relation entre propriétaires et dirigeants et bien qu'il dispose d'un droit fiduciaire absolu (Monks & Minow, 2001). (Huse, 2007) ajoute qu'il s'agit d'une théorie descriptive qui décrit les conséquences de la théorie des droits de propriété, défendue par Mace, notamment dans son livre "*Les administrateurs : mythe et réalité (Directors: Myth and reality)*", dans lequel, il a tenté de démontrer la défaillance des administrateurs dans l'accomplissement de leurs tâches mentionnées dans d'autres théories.

1.1.5- La théorie des échelons supérieurs:

La théorie des échelons supérieurs stipule que les actions de l'entreprise sont le reflet de son équipe dirigeante, selon (Hambrick & Mason, 1984), qui ont proposé cette perspective et qui a été reprise et développé par d'autres recherches.

En effet, cette théorie s'adresse essentiellement à l'étude des équipes dirigeantes et prévoit que les caractéristiques des échelons supérieurs (et ici c'est l'équipe dirigeante qui est visée dans le modèle de (Hambrick et al., 1984)) affectent les choix stratégiques de l'organisation. Ces choix se répercutent directement sur la performance de l'entreprise. Ainsi, (Miller, Burke, & Glick, 1998) définissent l'équipe dirigeante ou le groupe d'échelons supérieurs comme l'ensemble des dirigeants qui se rattachent directement au directeur général. Donc, il est possible d'en déduire que (Hambrick et al., 1984) veut mettre en évidence l'existence d'un groupe qui contrebalance le pouvoir du conseil d'administration notamment

en matière de définition et de mise en place de la stratégie de l'entreprise et que cette théorie ne s'applique pas au conseil d'administration mais à l'équipe dirigeante.

Cependant, le conseil d'administration et l'équipe dirigeante ou le groupe d'échelons supérieurs tendent parfois à se confondre, notamment lorsque l'entreprise n'a pas recours à des administrateurs externes, que le directeur général est en même temps président du conseil d'administration et que l'équipe dirigeante se transforme occasionnellement en conseil d'administration.

De plus, (Hambrick, 2007) a publié en 2007, un article dans l'*Academy of Management Review*, dans lequel il met à jour sa théorie vingt-trois ans plus tard. Il dit que cette théorie ne concerne pas uniquement les équipes mais peut aussi s'appliquer au directeur général et à tout autre leader individuel. Ce qui justifie le recours, dans le cadre de cette recherche, à l'examen de cette théorie et à l'étude de ses développements afin de justifier son utilisation, dans la mesure où il est possible et assez fréquent de confondre le conseil d'administration avec une partie ou toute l'équipe dirigeante, ou avec uniquement un directeur général, un président du conseil ou un leader individuel qui n'occupe aucun poste officiel dans l'entreprise.

Notons par ailleurs que cette théorie présente certaines ressemblances avec la théorie de l'hégémonie managériale, stipulant que le conseil d'administration est un organe de gouvernance de droit et non de fait, et que la responsabilité de diriger et de contrôler l'entreprise incombe aux dirigeants et n'est pas du ressort des administrateurs.

Cependant, la théorie des échelons supérieurs, en considérant les caractéristiques de l'équipe dirigeante comme déterminantes des choix stratégiques de l'entreprise, ne renie pas au conseil d'administration le fait d'effectuer d'autres tâches ou d'avoir d'autres rôles, contrairement à la théorie de l'hégémonie managériale, qui le classe comme étant une fiction légale.

1.1.6- La théorie cognitive de la gouvernance:

Les théories cognitives de la firme, perçoivent l'entreprise comme étant un lieu de création et de protection des connaissances, où l'innovation naît de la coexistence de schémas cognitifs différents au sein de l'entreprise (Charreaux, 2002a). Il s'agit notamment de théories telles que la théorie comportementale de la firme, la théorie de l'apprentissage organisationnel et la théorie de la dépendance envers les ressources, qui ne s'intéressent plus aux conséquences des décisions mais plutôt aux processus de construction et de prise de la décision, mettant ainsi en valeur le rôle cognitif des organes de gouvernance dans le processus décisionnel (Charreaux, 2002a). Ainsi, Foss (1996a) cité par (Charreaux, 2002a) lie l'existence de la firme à sa capacité de coordonner de manière plus efficace " les processus d'apprentissage collectifs ». (Charreaux, 2002a) avance que selon les théories cognitives, les conflits existants au sein de l'entreprise ne se limitent plus à des conflits d'intérêts uniquement mais sont des conflits d'ordre cognitif voire même des conflits de valeurs (conflits axiologiques).

Les théories de la gouvernance basées sur les théories cognitives reposent sur une tentative de prise en considération de certains éléments de la littérature psychologique et notamment la finance et l'économie cognitive et comportementale afin d'améliorer le pouvoir explicatif de certains modèles.

Cette voie de recherche, exploitée par (Charreaux, 2005), va permettre de mieux appréhender le comportement apparemment irrationnel des individus dans l'entreprise et d'améliorer le pouvoir explicatif de la théorie financière de la gouvernance. De plus, une critique de la théorie de l'agence, de la théorie de l'économie des coûts de transaction et de la théorie des droits de propriété a permis de prendre conscience de la limite de ces théories dans l'explication du rôle de l'actionnaire, de l'administrateur et du dirigeant dans l'entreprise. On ne parle plus d'apport ou de propriétaire de capital et d'agent mandaté, on parle d'apporteurs de connaissance et de savoir-faire, dans la mesure où chacun de ces deux parties va apporter à l'entreprise un répertoire de connaissances, de savoir-faire, de compétences et de comportements sous la forme d'un profil. D'où l'élargissement du rôle du conseil d'administration à la gouvernance et la gestion du répertoire cognitif et comportemental de l'entreprise et du capital social apporté par les différents acteurs. Ainsi l'application des théories cognitives de la firme à la théorie de la gouvernance a donné naissance à la théorie cognitive de la gouvernance (Charreaux, 2005).

Selon cette théorie, l'efficience devient dynamique, elle est mesurée par la capacité de l'entreprise à créer de la valeur de manière durable à travers l'apprentissage. Selon (Charreaux, 2003) cité par (Dionne-Proulx & Laroche, 2010) "*la firme acquiert la faculté d'apprendre et de créer de la connaissance*". Dans cette perspective, (Charreaux, 2002b, 2005) avance que ce volet cognitif de la gouvernance permettra de repenser le rôle du conseil d'administration en fonction de sa "*capacité à identifier et mettre en œuvre les investissements créateurs de valeur*".

A travers le volet cognitif des théories de la gouvernance, le conseil d'administration se voit donc attribuer, en plus de son rôle disciplinaire, un rôle stratégique et de conseil et de service (Mace, 1971), cité par (Karoui & Khelif, 2007). Dans le cadre du paradigme cognitif, le conseil d'administration doit, dans une perspective dynamique de l'efficience, permettre la création de valeur de façon durable à travers l'innovation et la création de nouvelles opportunités (Charreaux, 2000).

La prise en considération du rôle stratégique et du rôle de conseil et de service du conseil d'administration dans la création de nouvelles opportunités, issue de son rôle de gestion du répertoire cognitif et comportemental de l'entreprise et du capital social apporté par les différents acteurs nous renvoie vers une nouvelle tendance empruntée aux courants sociologiques. Cette tendance perçoit le conseil d'administration en tant que construction sociale et réseau social ayant de plus en plus de pouvoir et de poids dans l'entreprise (Ben Hadj Mbarek, 2005). Cette construction sociale, est supposée prendre de plus en plus de pouvoir à travers les rôles qui lui sont attribués. Ce concept de pouvoir s'entend principalement à travers la relation entre le conseil d'administration et le directeur général de l'entreprise et l'effet des pouvoirs relatifs de ces derniers sur la performance (Pearce Ii & Zahra, 1991).

1.1.7- De la théorie de la gouvernance aux théories de la gouvernance:

Selon (Charreaux, 2002a), la théorie de la gouvernance a été fondée sur l'hypothèse de la séparation entre la propriété et la décision. En d'autres termes, entre les actionnaires et les dirigeants. Cependant, cette séparation n'a été vérifiée que rarement, étant donné que cette perspective a été basée sur des hypothèses qui ont été jugées très réductrices et dont le pouvoir explicatif est resté assez faible. En effet, sur le plan normatif, la gouvernance a pour rôle de créer des systèmes permettant de protéger, voire maximiser la richesse des actionnaires. A cet effet, cette théorie tend parfois à se confondre avec la théorie de l'agence (Lubatkin, 2007), ou à être assimilée à une application de la théorie de l'agence au contexte spécifique du conseil d'administration (Carver, 2010).

Selon (Carver, 2010) , la théorie de la gouvernance doit "*être capable de saisir la complexité et le coût de l'entreprise moderne*". Il estime dans ce sens qu'elle doit confirmer la suprématie du conseil d'administration sur le dirigeant et le directeur général, étant donné que ce conseil a une responsabilité fiduciaire envers les actionnaires et c'est de ces actionnaires qu'il détient son pouvoir et son autorité. Donc le conseil doit servir les intérêts des propriétaires et non de ceux qui travaillent pour leur compte c'est à dire les dirigeants (Carver, 2007).

Cependant, d'autres chercheurs, et justement à cause de ces confusions, parlent de théories de la gouvernance et mettent sous cette appellation toute théorie qui s'intéresse au conseil d'administration, aux administrateurs, aux relations entre administrateurs et management, ainsi qu'aux rôles de ces derniers dans le fonctionnement du conseil et des effets sur la performance de l'entreprise. A cet effet, (Nicholson et al., 2007) estiment que la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance et la théorie de la dépendance des ressources constituent les trois théories dominantes dans la recherche en gouvernance d'entreprise; (Muth & Donaldson, 1998) ont eu recours à la même classification, selon laquelle les théories de l'agence, de l'intendance et de la dépendance des ressources sont les théories proéminentes de la recherche en gouvernance.

De leur côté, Stiles et al., (2001) parlent de chevauchement des théories du conseil d'administration et ils énumèrent à cet effet six théories : à savoir l'agence, l'économie des coûts de transactions, l'intendance, la dépendance des ressources, l'hégémonie des classes et l'hégémonie managériale. Ils estiment que ce chevauchement a donné lieu à ce qu'ils qualifient de "*pluralisme méthodologique*" de la recherche sur les conseils d'administration. Ce pluralisme permet donc "*d'avoir un aperçu des contingences qui affectent la performance des conseils d'administration*", selon (Kosnik, 1987), et confirme la difficulté de se limiter à une seule théorie de la gouvernance qui consacre la domination et la suprématie du conseil d'administration sur le management comme seule et unique facette de la gouvernance, comme le défend (Carver, 2007).

D'un autre côté, (Huse, 2007) dans son livre, à fait le tour des théories qui s'intéressent aux tâches des conseils d'administration et énumère à cet effet, 13 théories qu'il classe en quatre catégories :

1. Les théories des tantes : théories où le conseil se constitue par convenance et les administrateurs sont sélectionnés pour remplir les formalités. Il cite à cet effet la théorie des droits de propriété, la perspective légaliste et l'hégémonie managériale.
2. Les théories des barbares : (Huse, 2007) justifie cette catégorisation par le fait que les barbares, dans la littérature de la finance, sont élus ou sélectionnés par des acteurs externes c'est-à-dire, selon lui, externes ou indépendants du management. Il cite dans cette catégorie la théorie de l'agence, des parties prenantes, de l'intendance, des jeux, et la théorie paternaliste.
3. Les théories des clans: (Huse, 2007) estime que cette catégorie concerne les théories qui se basent sur la sociologie et qui considèrent le conseil d'administration comme un réseau distinct qu'il conviendrait de "*protéger et de perpétuer les valeurs*". Il énumère dans cette catégorie la théorie du capital social, du mouvement social et le croisement des mandats.
4. Les théories de création de valeur: Pour (Huse, 2007), le conseil d'administration doit "*contribuer à la création de valeur*", et qu'il ne doit pas être classé dans l'une des trois catégories précédentes. Il cite dans la catégorie des théories de création de valeur la théorie de dépendance des ressources, et les théories basées sur les ressources et les compétences.

1.2- La multitude des rôles du conseil d'administration:

1.2.1- Le rôle du conseil d'administration dans la théorie de l'agence:

La théorie de l'agence a toujours considéré le conseil d'administration comme un moyen de contrôle. Ce contrôle est destiné essentiellement aux dirigeants qui sont supposés agir de manière opportuniste. L'objectif de l'existence des conseils d'administration est, selon cette théorie, de sauvegarder les intérêts des actionnaires contre ce comportement opportuniste, ainsi que de protéger la création de la rente organisationnelle et sa distribution de manière qui ne lèse pas les actionnaires et les autres parties prenantes. Le conseil d'administration servira donc à discipliner les dirigeants, servir les intérêts des actionnaires et réduire leur perte de richesse. Et ce à travers des mécanismes d'incitation, des systèmes de rémunération (stock options...) ou même des menaces d'éviction et de remplacement (Charreaux, 2000).

Beaucoup de recherches ont abouti à l'importance du conseil d'administration en tant que mécanisme de contrôle et nous citons à titre d'exemple (Pearce Li et al., 1992), ou encore (Hillman & Dalziel, 2003) et (Johnson et al., 1996). Cependant, la critique de la théorie de l'agence et l'introduction de l'approche partenariale de cette théorie ont permis de revisiter la conception du conseil qui devient un outil et un lieu de coopération entre actionnaires et dirigeants, puisque il y a désormais convergence des intérêts.

Cependant, les théories développées par Berle & Means (1932) ou par Jensen & Meckling en 1976 (Jensen et al., 1976), ont été construites pour prendre en considération les formes d'entreprises existantes à

l'époque. Cependant, la forme des entreprises a changé, ce qui nécessite une remise en question de ces théories considérées comme inadaptées (Charreaux, 2002a) dans le sens où elles sont limitées. En effet, (Daily et al., 2003), expliquent la popularité de cette théorie par deux raisons. Tout d'abord, il s'agit d'une théorie basique et sans complications, qui réduit les entreprises à deux types d'acteurs, à savoir les dirigeants et les actionnaires et où les intérêts et les rôles des uns et des autres sont clairement définis. La deuxième raison de cette popularité est que la théorie de l'agence est apparue à une époque où l'idéologie d'opportunisme de l'individu et de recherche de l'intérêt personnel était très répandue et communément assumée par la société.

A partir des explications précédentes concernant la théorie de l'agence, il est possible de déduire les limites suivantes : la théorie de l'agence est une vision très réductrice de l'entreprise qui est beaucoup plus complexe et structurée qu'une simple dyade principal – agent ou dirigeant – actionnaire, cette théorie présume l'opportunisme du dirigeant et focalise sur l'intérêt de l'actionnaire, elle suppose une situation d'aliénation de l'agent à la domination de son principal, et se centre sur la réduction des conflits d'intérêts entre le principal et l'agent comme source de performance de l'entreprise tout en occultant le rôle de la connaissance. Ainsi, les perspectives développées autour et à partir de la théorie de l'agence sont très limitées dans l'explication des rôles du conseil d'administration. Cependant, la critique de cette théorie a permis d'ouvrir des horizons pour mettre en évidence de nouveaux rôles qui varient selon la perspective théorique à travers laquelle on étudie ces rôles.

1.2.2- Le rôle du conseil d'administration dans la théorie de l'intendance:

Selon (Sundaramurthy et al., 2003) le rôle principal du conseil d'administration dans cette théorie est le service et le conseil. En effet, l'approche de la théorie de l'intendance est une approche collaborative qui met l'accent sur le rôle de service du conseil d'administration et appelle les administrateurs à conseiller et à stimuler la stratégie de l'entreprise. A ce niveau, les relations sociales et personnelles entre les administrateurs et le directeur général favorisent cette collaboration (Westphal, 1999) et par conséquent le rôle de conseil et de service du conseil d'administration. De plus, selon (Muth et al., 1998), la théorie de l'intendance accorde au conseil d'administration un rôle de renforcement du management.

1.2.3- Le rôle du conseil d'administration dans la théorie de dépendance des ressources:

(Stiles et al., 2001) rapportent que le rôle du conseil d'administration dans la théorie de dépendance des ressources est de "*fournir des informations permettant de réduire l'incertitude de l'environnement et d'extraire les ressources pour le fonctionnement de l'entreprise*" . (Daily et al., 2003) et (Muth et al., 1998) corroborent la vision précitée dans la mesure où ils positionnent les membres du conseil d'administration comme étant des "boundary spanners", c'est-à-dire des moyens pour dépasser les frontières pour l'entreprise et des clés d'accès aux ressources. Ce sont les administrateurs qui permettent cet accès aux ressources pour l'entreprise. Ce rôle est confirmé dans d'autres recherches telles que

(Johnson et al., 1996). Selon (Huse & Rindova, 2001), les administrateurs sont une ressource pour les dirigeants, à travers leurs relations et leur capital social, ainsi que leur prestige professionnel et personnel dans le groupe de parties prenantes qu'ils représentent. Donc, selon (Zahra & Pearce II, 1989), le conseil d'administration assume les trois rôles de contrôle, de service et stratégique.

1.2.4- Le rôle du conseil d'administration dans la théorie de l'hégémonie managériale

Selon (Stiles et al., 2001), le rôle du conseil d'administration dans cette théorie se trouve limité par la domination des dirigeants. Etant un organe de droit et non de fait, sélectionné principalement selon la convenance du directeur général, il est assimilé à une chambre d'enregistrement, qui, au mieux, ratifie les décisions stratégiques du directeur général. Ce qui restreint son rôle stratégique à la ratification des décisions et limite aussi son rôle de contrôle. Pour (Huse, 2007), le rôle du conseil d'administration dans la perspective de la théorie de l'hégémonie managériale est limité à au renforcement du confort et du bien-être du directeur général et constitue un autre outil passif et dominé par le management selon (Kosnik, 1987).

1.3- Au-delà de la surveillance : Le rôle cognitif du conseil d'administration comme cadre d'analyse:

La théorie de l'agence a toujours associé au conseil d'administration un rôle disciplinaire de contrôle et de surveillance. L'objectif de l'existence des conseils d'administration était de sauvegarder les intérêts des actionnaires contre le comportement opportuniste, ainsi que de protéger la création de la rente organisationnelle et sa distribution de manière qui ne lèse pas les actionnaires et les autres parties prenantes.

La critique de la théorie de l'agence et l'introduction de l'approche partenariale de cette théorie ont permis de revisiter le rôle du conseil qui devient un outil et un lieu de coopération entre actionnaires et dirigeants, puisque il y a désormais convergence des intérêts. Le conseil a pour rôle de faire converger ces intérêts, rétablir et maintenir le consensus et résoudre les querelles. Donc, son rôle est aussi, outre le contrôle, un rôle de médiation.

Selon (Rindova, 1999), le conseil d'administration est considéré comme "*un actif, qui pourrait être sous performant ou sous utilisé, mais qui est existant et qui, de ce fait, a le potentiel de générer des avantages stratégiques pour l'entreprise*" (NT). (Rindova, 1999) considère, d'emblée, que le conseil d'administration n'existe pas uniquement pour contrôler, mais aussi, pour générer des avantages stratégiques. Pour elle, les conseils d'administration sont devenus très actifs, alors que la recherche dans ce domaine n'avance pas de manière considérable. A cet effet, elle estime que la recherche en matière de gouvernance suit une logique discursive dialectique selon laquelle une première thèse prévoit que "*les dirigeants dominent les administrateurs*", alors qu'à l'opposé, une seconde thèse estime que "*les administrateurs doivent contrôler*

les dirigeants". Un troisième volet a donc émergé, il prévoit que "les dirigeants et les administrateurs doivent travailler ensemble pour le succès de l'organisation".

Cette catégorisation relate la réalité de la recherche en matière de gouvernance et constitue, en amont, le principe de tout ses développements théoriques, notamment la théorie de l'intendance (Donaldson et al., 1991); (Davis et al., 1997; Jensen et al., 1976), la théorie de l'agence (Jensen et al., 1976); (Charreaux, 2000); (Charreaux, 2002a), la théorie des échelons supérieurs (Hambrick et al., 1984) ; (Hambrick, 2007) ou la théorie de l'hégémonie managériale (Kosnik, 1987).

Dans une perspective stratégique, "*la gouvernance doit aider la firme à construire des stratégies permettant de créer de la valeur de façon durable*"(Charreaux, 2000). Cette création de valeur de façon durable, se fait, d'après (Charreaux, 2000), à travers l'aptitude du management à la création de nouvelles opportunités d'investissement et la modification de l'environnement de l'entreprise. Dans ce sens, le conseil d'administration est supposé s'impliquer significativement dans les différentes phases du processus de planification stratégique, puisqu'il constitue une source d'information lors de la formulation de la stratégie de l'entreprise. Ces informations sont issues essentiellement des expériences des administrateurs que ce soit dans le même conseil ou dans d'autres conseils d'administration ou d'autres postes de direction. Notons aussi que ce rôle prend plus d'envergure ou reste limité selon les pouvoirs relatifs des conseils et des dirigeants ou directeurs de l'entreprise (Pearce Ii et al., 1991), (Karoui, 2009).

Le conseil d'administration aura dans ce cas un rôle de construction de nouvelles perspectives stratégiques pour l'entreprise et donc, le conseil est tenu de jouer un rôle stratégique dans l'entreprise à travers l'implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'entreprise et le développement de sa mission, ainsi que la sélection, l'initiation, la formulation et mise en place de la stratégie de l'entreprise (Pearce Ii et al., 1992) ou encore prospecter et apporter des développements stratégiques à travers des interactions formelles et informelles (Bongjin et al., 2009).

De plus, l'administrateur, au sein du conseil d'administration est supposé apporter du conseil et du service aux dirigeants de l'entreprise (Johnson et al., 1996) issus essentiellement du rassemblement d'un ensemble de compétences et de savoir faire hétérogènes et complémentaires et ayant des schémas cognitifs évoluant dans un même cadre : le conseil d'administration.

Les administrateurs peuvent apporter à l'entreprise la possibilité d'accéder à des ressources qui sont nécessaires pour stimuler le fonctionnement de l'organisation, sa survie et sa performance (Pearce Ii et al., 1992), ainsi que (Daily et al., 2003) et (Hambrick & Finkelstein, 1995).

Donc, la rencontre au sein du conseil d'administration de plusieurs administrateurs, va assurer, tout d'abord, un rôle de contrôle des dirigeants mais aussi du patrimoine des actionnaires, ensuite un rôle de médiation pour concilier les visions conflictuelles et les intérêts contradictoires des différentes parties prenantes, en plus de favoriser, une diversité des solutions stratégiques et d'idées innovantes à travers le rôle stratégique et enfin, un rôle de conseil et de service assuré par la présence d'administrateurs ayant des

compétences et des expériences différentes et diversifiées et appartenant à des réseaux sociaux divers et spécialisés (Johnson et al., 1996) ce qui va permettre de favoriser un apprentissage organisationnel et l'amélioration des compétences spécifiques permettant ainsi de promouvoir le projet collectif au sein du conseil.

De leur côté, (Johnson et al., 1996) affirment, à travers une revue quasi exhaustive des recherches empiriques effectuées sur les conseils d'administration que plusieurs résultats empiriques confirment que le conseil d'administration affecte le processus de management de la stratégie dans une entreprise, notamment à travers l'implication dans la formulation de la stratégie ainsi que son initiation et la révision des initiatives stratégiques.

1.4- La classification des rôles du conseil d'administration : deux, trois ou plus?

La théorie de l'agence a assigné au conseil d'administration un rôle de contrôle, dans la mesure où le conseil d'administration avait pour rôle principal de combattre le comportement de recherche de l'intérêt personnel de la part de l'agent, qui a tendance à maximiser son utilité personnelle (Jensen et al., 1976).

Cette perspective a suscité beaucoup de critiques, sur la base desquelles plusieurs courants de recherche se sont développés, chapeautés par l'appellation de recherches en gouvernance d'entreprises mais qui se distinguent par des prismes et des perspectives théoriques différentes et des organes de gouvernance différents, en tant qu'objet d'études. Un des volets les plus importants dans la recherche en gouvernance est le conseil d'administration. Cependant, longtemps considéré comme une boîte noire, son étude s'est d'abord limitée à une étude des éléments démographiques, puis s'est développée pour s'approfondir dans l'étude de son fonctionnement et de ses rôles. A cet effet, (Louden, 1986) classe les rôles du conseil d'administration en deux rôles : le rôle de contrôle qu'il désigne par "*accountable role*" et un rôle de conseil qu'il désigne par "*advisory role*". (Rindova, 1999), accorde, elle aussi deux rôles au conseil d'administration, il s'agit du rôle de contrôle et du rôle stratégique ou comme elle le qualifie de rôle de "*stratégisation*". Quant à (Johnson et al., 1996), ils attribuent au conseil d'administration trois rôles, à savoir un rôle de contrôle, un rôle de service et un rôle de dépendance des ressources. (Pearce II et al., 1992; Zahra et al., 1989) attribuent eux aussi, au conseil d'administration trois rôles, mais il s'agit de rôles de contrôle, de service et stratégique. Par ailleurs, (Nicholson et al., 2007), évoquent eux aussi trois rôles du conseil d'administration. Il s'agit du rôle de contrôle, du rôle stratégique et du rôle d'accès aux ressources. (Wan & Ong, 2005) vont jusqu'à désigner quatre rôles du conseil d'administration en considérant, comme d'autres chercheurs, le rôle de contrôle, mais en désignant les rôles de stratégie, de service et de dépendance des ressources comme trois rôles distincts.

(Huse et al., 2001) citent huit rôles pour le conseil d'administration, inspirés de différentes perspectives théoriques, il s'agit notamment du conseil, de l'influence, de l'information, de l'initiation, de la légitimation, du pilotage, de la ratification et du soutien. Mais estiment que ces rôles et ces sous rôles,

aussi divers soient-ils, se classent sous deux grandes catégories de rôles, à savoir le contrôle et le service. Ils discutent à cet effet, que certains chercheurs considèrent le rôle stratégique comme étant un rôle indépendant (Zahra et al., 1989), mais expliquent dans ce sens que certains aspects du rôle stratégique entrent dans la grande rubrique du contrôle et que d'autres aspects de ce même rôle stratégique sont à classer dans la deuxième grande rubrique du rôle de service. Tandis que d'autres chercheurs, ont mis en évidence l'importance de la prise en considération du rôle stratégique en tant que rôle à part entière dans le conseil d'administration, notamment par l'initiation, la sélection, la mise en place et le suivi de la stratégie (Bongjin et al., 2009; Forbes & Milliken, 1999; Ingley & Van der Walt, 2001; Van der Walt & Ingley, 2001).

Le tableau ci-dessous résume les différentes catégorisations de rôles du conseil d'administration dans la littérature:

Tableau 1. Classification des rôles du conseil d'administration (Adapté de (Karoui, 2009))

	(Jensen & Mackling, 1976)	(Louden, 1986)	(Rindova, 1999)	(Huse et al., 2001)	(Pearce li et al., 1992; Zahra et al., 1989)	(Johnson et al., 1996)	(Nicholson et al., 2007)	(Wan et al., 2005)
Rôles attribués au conseil	Contrôle	Contrôle	Contrôle	Contrôle	Contrôle	Contrôle	Contrôle	Contrôle
					Service	Service	Stratégique	Stratégique
		Conseil	Stratégie	Service				Service
					Stratégique	Dépendance des ressources	Accès aux ressources	Dépendance des ressources

1.5- Vers une théorie comportementale de la gouvernance des entreprises

Van Ees et al. (2009) avancent une nouvelle perspective concevant le conseil d'administration d'une manière différente et offrant de nouvelles voies de recherche. En effet, ils estiment que l'organisation est un ensemble de coalitions de parties prenantes avec des objectifs différents, voire divergents.

Cette conception de l'entreprise fait que le conseil d'administration peut être qualifié comme étant un moyen de conciliation entre les différents objectifs des différentes coalitions, et jouant ainsi un rôle de médiation entre les coalitions afin de faire converger les visions pour atteindre les objectifs de l'entreprise ou de la coalition dominante. Donc, le conseil d'administration doit faciliter la coopération entre les différentes coalitions à travers son rôle de médiation et un processus de négociation et de résolution de conflits.

En effet, et toujours selon (van Ees et al., 2009), l'entreprise présente, en continu, des conflits et des objectifs latents, dans la mesure où, dans cette perspective comportementale, la formulation des objectifs constitue une fin plutôt qu'un début des négociations entre les coalitions. Donc, la formulation des objectifs ainsi que les conflits d'objectifs entre les coalitions appellent à la recherche de nouvelles connaissances et des informations supplémentaires engendrant un processus d'apprentissage et de construction de la connaissance. Dans ce sens, (van Ees et al., 2009) estiment que le consensus peut parfois être un obstacle au développement de l'entreprise, plutôt qu'une incitation.

1.6- Le cadre institutionnel et juridique du conseil d'administration :

1.6.1- Le cadre institutionnel international et national des conseils d'administration:

A l'échelle mondiale, les débats concernant la gouvernance ont commencé à émerger suite à une vague massive de fraudes et de pratiques d'enracinement exercées par des dirigeants durant les années 1980 (Stiles et al., 2001). En 1992, le premier rapport Cadbury a vu le jour en Grande Bretagne, ce rapport avait pour objectif de prescrire de meilleures pratiques pour les structures et la composition du conseil d'administration. Et depuis, les rapports se sont succédés, non seulement en Grande Bretagne, (Cadbury, 1992, 1997.....) mais aussi en France (rapport Viénot, en 1995, puis, en 2002) et aux Etats-Unis (rapport Sarbanes-Oxley, en 2002). Ce type de rapports a connu un essor considérable durant les vingt dernières années, de façon à ce que chaque pays peut faire ou adopter de façon informelle, son propre code de conduite en matière de gouvernance, appelé généralement, un code de bonne gouvernance, qui constitue une forme de code de conduite conventionnelle ou "soft law", présenté sous forme de recommandations estimées capables d'améliorer la gouvernance des entreprises, mais qui n'ont pas force de loi.

En Tunisie, l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprise (IACE) s'est activé, à travers le centre tunisien de gouvernance des entreprises, à élaborer, à la manière de la loi Sarbanes-Oxley et des rapports Viénot, un code de bonnes conduites sous la forme d'un ensemble de recommandations de bonne gouvernance, de séparations de pouvoirs entre président du conseil et directeur général, ainsi que l'appel aux grandes entreprises à se doter de comités de suivi ainsi que d'administrateurs externes. Sans oublier le rôle prépondérant et les diligences du commissaire aux comptes en la matière. Tout cela, dans un souci de transparence et de sécurité financière essentiellement. Cependant, aucune allusion, autre que la recommandation de faire appel à des administrateurs indépendants, n'a été faite en ce qui concerne l'importance des différents rôles des administrateurs, notamment les rôles de conseil et de service, puisque la vision globale et prépondérante du rôle du conseil d'administration, se limite à un rôle de contrôle des comptes, de protection des intérêts des actionnaires et un souci de transparence et de sécurité financière.

1.6.2- Le cadre juridique du conseil d'administration en Tunisie

La direction et l'administration de la société anonyme en Tunisie sont régies par le code des sociétés commerciales dans les articles 188 à 313. Les articles 189 à 223 concernent le conseil d'administration. Cependant, ces articles ont porté essentiellement sur des questions de conditions de nominations telles que le nombre minimal et maximal des membres du conseil, ou les personnes habilitées à siéger dans des conseils d'administration ainsi que les sanctions prévues en cas d'infractions. Ces articles fixent les peines et les amendes ainsi que certaines responsabilités, sans pour autant fixer de manière précise les rôles du conseil d'administration, hormis, celui de l'établissement, sous sa responsabilité, des états financiers, ce qui confère au conseil, du point de vue légal et même de manière tacite, un rôle de contrôle.

Cependant, l'article 197 du code des sociétés commerciales, qui stipule que: "*Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus, pour agir en toute circonstance, au nom de la société dans la limite de l'objet social*" et l'article 198, qui prévoit que "*Les membres du conseil d'administration exercent leurs fonctions avec la diligence d'un entrepreneur avisé et d'un mandataire loyal*" peuvent ouvrir la voie aux administrateurs lorsqu'ils agissent dans un cadre hors du rôle de contrôle de l'administrateur et du conseil d'administration. Par ailleurs, les autres rôles que doivent assumer les administrateurs peuvent ne pas constituer une obligation légale dans la mesure où, le législateur trouve que le rôle de contrôle est sous entendu par l'obligation de superviser, sous la responsabilité du conseil d'administration les états financiers de l'entreprise "*conformément à la loi relative au système comptable des entreprises*", ainsi qu'aux autres dispositions de l'article 201, du code des sociétés commerciales. Etant donné que l'établissement des états financiers est une obligation légale, et que ces états financiers doivent être conformes aux caractéristiques qualitatives prévues par le cadre conceptuel, servant de support à l'élaboration des normes comptables et de guide à la préparation et la présentation des états financiers, telles que prévues par la loi 96-112 du 30 décembre 1996, portant promulgation du système comptable des entreprises et le décret n°96-2459 du 30 Décembre 1996, portant approbation du cadre conceptuel du système comptable tunisien.

D'autre part, les rôles de conseil et de service, assumés par les administrateurs dans le cadre du conseil d'administration portent essentiellement sur un volet stratégique qui ne revêt pas un caractère obligatoire du point de vue légal en Tunisie, bien qu'une interprétation de l'alinéa 1 de l'article 198, du code des sociétés commerciales, peut renvoyer au caractère légal du fait de l'obligation des administrateurs "*d'exercer leurs fonctions avec la diligence de l'entrepreneur avisé et du mandataire loyal*" ce qui renvoie au fait qu'ils ne devront épargner aucun effort ni contribution, qu'elle soit cognitive ou intellectuelle, pouvant être utile à la société dans laquelle ils siègent.

Chapitre II. Définitions et déterminants de la dynamique du conseil d'administration

2.1- La dynamique des rôles dans le conseil d'administration

Selon (Van der Walt et al., 2001), la dynamique du conseil d'administration concerne "*la manière de procéder du groupe et les interactions entre les administrateurs individuels ainsi que entre les administrateurs et le président du conseil, le directeur général et les hauts cadres du management. Non seulement par rapport aux relations formelles et informelles entre les membres, et avec le management, mais aussi par rapport à l'empathie qu'ont les membres envers l'organisation en termes de valeurs et croyances partagées ainsi que leurs compréhension du projet*". A cet effet, chaque conseil d'administration a sa propre dynamique qui se construit entre les différents membres qui développent des valeurs et croyances communes et spécifiques à ce conseil et construisent à cet effet, une compréhension commune de leur projet.

Dans ce sens, (Van der Walt et al., 2001) insistent sur l'importance de l'étude de la démographie du conseil et rappellent l'impact de cette démographie sur la dynamique du conseil et par conséquent sur la performance de l'entreprise. Cependant, la démographie, à elle seule, n'est pas suffisante pour la compréhension de la dynamique d'un conseil, il y a lieu d'étudier les relations entre les personnes impliquées dans ce conseil, ainsi que leurs perceptions des rôles et de l'utilité de cet organe de gouvernance et son impact sur la performance.

La dynamique des interactions entre les membres du conseil d'administration est jugée cruciale pour l'efficacité du processus de prise de décision, ainsi que d'autres questions du ressort du conseil, selon (Letendre, 2004). A cet effet, (Rehbein, 2006) estime que les pratiques de gouvernance varient d'une entreprise à une autre et évoluent à travers le temps. Par analogie, les rôles du conseil d'administration sont susceptibles de varier d'une entreprise à une autre et d'évoluer au fil du temps. Les conseils d'administrations, sont à cet effet, des structures dynamiques.

Pour (Forbes et al., 1999), il y a deux concepts clés permettant d'évaluer l'efficacité du conseil d'administration en tant que groupe de prise de décision. Il s'agit de la cohésion du conseil et la performance de ses différentes tâches, c'est-à-dire les rôles qui lui sont assignés (ou qu'il s'assigne lui-même). La dynamique et l'accomplissement des rôles du conseil sont déterminés par des facteurs socio psychologiques qui émanent des individus, mais qui caractérisent tout le groupe, il s'agit des normes d'effort, des conflits cognitifs et de l'utilisation du conseil des connaissances et des compétences, ces facteurs seront développés ultérieurement dans cette thèse.

Par ailleurs, (Forbes et al., 1999) définissent des facteurs qui sont relatifs à la composition du conseil, notamment l'ancienneté des administrateurs, la diversité des compétences des administrateurs, la taille du conseil et la proportion d'administrateurs externes. (Forbes et al., 1999) ont pu démontrer que les normes d'effort, les conflits cognitifs et l'utilisation du conseil des compétences et des connaissances sont positivement reliées à l'accomplissement des rôles du conseil et à la cohésion du groupe, à l'exception des conflits cognitifs, qui eux, affectent négativement la cohésion du groupe.

2.2- Évolution du CA : lecture par le changement

2.2.1- Définition du changement

Selon (Burnes, 2004, 2009) le changement dans l'organisation et notamment dans les groupes de travail se fait de deux manières. Il est soit planifié, soit non planifié.

Le changement est planifié lorsqu'il obéit au modèle de Kurt Lewin (1939). C'est-à-dire qu'il se fait en trois étapes :

- une étape de dégel ou de décrystallisation,
- une étape de mouvement ou état transitoire,
- une étape de recristallisation ou regel.

Le changement peut aussi se faire de manière non planifiée, il s'agit là d'un changement co-construit par les acteurs suite à leurs interactions et leurs échanges (Jaujard, 2011).

Dans une étude sur les défaillances de la mise en place des changements dans l'organisation, (Van de Ven & Sun, 2011) estiment que les individus, lorsqu'ils sont exposés au fil du temps à un ensemble de stimuli, ne s'aperçoivent pas du changement progressif et s'adaptent inconsciemment aux nouvelles conditions. Ils ajoutent que dans les situations conflictuelles, il y a une lutte entre la stabilité et le changement, selon le pouvoir des entités opposées. Dans cette lutte, il y a stabilité si la partie dominante continue à détenir le pouvoir et il y a changement lorsque au bout de cette lutte, la balance du pouvoir est inversée, et que le clan gagnant a gagné suffisamment de pouvoir pour être capable d'imposer sa position. Ils estiment enfin qu'une culture collaborative de gestion du conflit dans les groupes facilite l'adaptation au changement.

Pour (Burns & Scapens, 2000), le processus de changement peut être influencé par les institutions et routines déjà en place dans l'entreprise. Ils estiment à cet effet que la réussite du changement nécessite une compréhension du contexte et des routines de l'organisation, dans la mesure où les institutions sont elles-mêmes les actions des individus membres de l'organisation. De ce fait, cette étude met en évidence le rôle du pouvoir dans le changement, dans la mesure où ce pouvoir peut amorcer ou stimuler le changement, et il peut aussi lui faire de la résistance et l'empêcher d'avoir lieu ou juste l'entraver.

2.2.2- Le changement dans le conseil d'administration

Selon (Boulton, 1978), le changement de rôles dans le conseil d'administration s'accompagne d'un changement en besoins d'informations, notamment d'ordre légale et financière, mais aussi des informations qui concernent la stratégie, les objectifs, le développement de l'organisation et les évolutions de l'environnement. Dans ce sens, les discussions au sein du conseil passent de la révision de ce qui a été fait, à la discussion des horizons de développements futurs de l'entreprise. Cette évolution de l'implication du conseil dans de nouvelles discussions est appelée par (Boulton, 1978), l'implication du conseil dans un rôle de direction et d'orientation, différent de son rôle de légitimation traditionnel.

(Rehbein, 2006) rapporte les résultats d'une étude effectuée par Nelson, en 2005, cette étude a proposé que la longévité du directeur général est inversement proportionnelle à la mise en place de changement dans la gouvernance, c'est-à-dire, plus le directeur général est ancien, moins il y a des changements au niveau de la gouvernance d'une entreprise, et par conséquent au niveau du conseil d'administration, cependant, Nelson, n'a pas pu valider cette relation.

Le changement dans le conseil d'administration peut avoir lieu lors de la modification de sa composition ou de sa configuration. Selon (Huse, 2007), un administrateur, s'il n'est pas propriétaire d'une part de capital dans l'entreprise, c'est qu'il fait partie du réseau professionnel ou même social du directeur général ou des autres membres du conseil. Et c'est ce qui justifie sa présence dans ce conseil. Il estime à cet effet que les qualifications requises sont rarement prises en considération et que la sélection se fait, généralement, sans avoir recours à l'évaluation des besoins actuels du conseil en compétences.

(Taylor, 2005) estime que le changement dans un conseil d'administration est susceptible d'améliorer son efficacité. Cependant, ce changement doit obéir à des règles d'évaluation des défaillances afin d'opérer les changements adéquats et susceptibles de maximiser l'efficacité escomptée.

2.2.3- Le changement de la configuration des rôles

Une étude de (Ingle et al., 2001) montre un besoin perçu de la part des administrateurs pour une contribution stratégique du conseil d'administration. Cette étude montre aussi une perception, de la part des administrateurs de la capacité des conseils à accomplir leurs rôles de base, tels que la protection des actifs de l'entreprise et la représentation des intérêts des actionnaires. Cette recherche, démontre un besoin, de la part des administrateurs de faire évoluer le rôle du conseil pour dépasser les rôles de base, proposés par la théorie de l'agence et relatifs à la protection des intérêts des actionnaires.

Selon (Boulton, 1978), le changement de rôle au niveau du conseil d'administration est une évolution à travers laquelle, le conseil passe du simple rôle de légitimation à un rôle d'audit plus actif dans l'évaluation des résultats de la gouvernance et par conséquent, il s'agit d'un rôle qui évalue la pérennité de l'entreprise et qui questionne ses directions et son succès à long terme. Donc, (Boulton, 1978) trouve que l'implication dans la vision à long terme de l'entreprise est le passage à un rôle stratégique pour le conseil, qui dépasse

son rôle de contrôle pour lequel il est légitimement coopté. A cet effet, (Rindova, 1999), recommande aux conseils plus d'implication dans la stratégie dans la mesure où cette implication constitue une évolution des rôles du conseil vers un rôle plus stratégique, qui renforce la pérennité de l'entreprise.

2.3- Les déterminants de la dynamique du conseil d'administration

2.3.1- L'administrateur et son profil

Le fonctionnement d'un conseil d'administration est susceptible de subir plusieurs influences, qui conditionnent, à cet effet, son fonctionnement et sa dynamique, ainsi que les éventuels changements qui peuvent survenir au sein de ce conseil. Le conseil est constitué d'administrateurs, qui, venant de plusieurs horizons, bien que parfois similaires en termes de cursus, ou de qualifications, présentent une certaine diversité au niveau du profil individuel, avec un schéma cognitif unique pour chaque individu.

Les théories comportementales se sont intéressées au profil de l'individu, ses attitudes et ses croyances pour expliquer son comportement au sein du groupe. A cet effet, le cas de l'administrateur au sein du conseil d'administration constitue un cas de comportement de l'individu au sein d'un groupe (Albouy & Charreaux, 2005; Charreaux, 2005).

Selon, (Van der Walt et al., 2001), outre les rôles du conseil d'administration, l'administrateur, a lui aussi, sa contribution individuelle dans la performance de l'entreprise et la performance du conseil d'administration. Cette contribution s'opère à travers un ensemble de compétences et d'attributs qu'un administrateur peut apporter au conseil. Notamment en ce qui concerne la compétence technique et l'expertise. De plus, la contribution individuelle concerne aussi le niveau d'implication dans le conseil, ainsi que la compréhension des questions relatives à la gouvernance.

Selon (Hillman et al., 2003), l'administrateur apporte au conseil d'administration, outre le capital matériel, deux types de capitaux, un capital humain et un capital relationnel. Le capital humain est composé de l'expertise, l'expérience, la compétence, la connaissance et la réputation. Le capital relationnel appelé aussi capital social, est, quant à lui, composé de l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont soit intégrées dans, soit dérivées de, soit disponibles à travers les réseaux de relations d'un individu ou d'une unité sociale (selon Nahapiet & Ghoshal, 1998), cités par (Hillman et al., 2003). Ces deux types de capitaux sont considérés comme essentiels dans l'accomplissement du rôle de conseil et de service au sein du conseil d'administration (Radin, 2009).

Huse (2007) considère que outre la personnalité, l'administrateur doit disposer d'autres caractéristiques telles que la compétence, la connaissance ainsi que la motivation. A cet effet, il estime que l'importance de la compétence et de la connaissance est essentiellement basée dans la théorie de la dépendance des ressources, et dans la mesure où la compétence et la connaissance sont considérées comme étant des ressources pour le conseil d'administration. Il classe ainsi la compétence en sept catégories :

- la connaissance spécifique à l'entreprise, issue de l'expérience dans le même domaine d'activité de l'entreprise.
- la compétence issue de la fonction initiale de l'administrateur (qu'il soit comptable, avocat, manager, ingénieur, etc.)
- la compétence relative à la fonction d'administrateur, c'est-à-dire relative au processus de fonctionnement du conseil d'administration.
- la compétence relationnelle c'est-à-dire le capital relationnel déjà défini ci-dessus.
- la compétence issue de la personnalité de l'administrateur, c'est à dire sa capacité d'analyse, de critique, de créativité.
- la compétence de négociation
- la propriété.

Cependant, quel que soit le type de classification des compétences, des connaissances, de l'expérience ou du capital apporté par un administrateur, il est important de les mobiliser et les utiliser en faveur du conseil d'administration afin de créer de la valeur et assurer l'accomplissement des rôles du conseil (Forbes et al., 1999).

2.3.2- La diversité des administrateurs

Pour (Levrau & Van den Berghe, 2007), la diversité au sein du conseil d'administration reflète des différences de compétences, de connaissances et d'expériences issues des différents backgrounds des administrateurs présents dans le conseil. Ces compétences, connaissances et expériences font l'objet d'échanges au sein du conseil d'administration et constituent une source d'enrichissement cognitif et d'apprentissage qui sera mobilisé pour les processus décisionnels futurs (Neubauer, 1994).

Selon (Forbes et al., 1999), la diversité du conseil d'administration en termes de cursus, de fonctions, d'expérience professionnelle contribue à la diversification de la manière de percevoir, de traiter et de résoudre les questions et les problèmes qu'ils rencontrent au cours des réunions de leur conseil d'administration. Plus encore, cette diversité engendre de hauts niveaux de conflits cognitifs, perçus comme bénéfiques et constructifs dans les groupes de prise de décision (Jehn, 1995). Selon (Amazon, 1996), les capacités cognitives des équipes sont essentiellement issues de leur diversité cognitive. Cette diversité est à l'origine d'un ensemble de connaissances et de savoir faire utiles pour la prise de décision à travers les conflits cognitifs qui favorisent la résolution des problèmes auxquels font face ces groupes et la construction d'une connaissance nouvelle.

2.3.3- Le pouvoir

Le pouvoir est un concept déterminant du rôle de conseil d'administration. (Huse, 2007) définit le pouvoir comme étant "*la capacité d'influencer les autres*" et qualifie à cet effet le processus décisionnel au sein du conseil de jeux de pouvoir. Dans ce cas, le conseil d'administration peu être soit dominant soit dominé.

S'il est dominant, c'est qu'il détient le pouvoir et il est susceptible d'influencer le management. S'il est dominé, c'est que un ou plusieurs éléments du management sont capables d'influencer ses décisions.

La théorie de l'hégémonie managériale consacre la domination du management sur le conseil d'administration et accorde tous les pouvoirs au directeur général ainsi que son équipe dirigeante. Cependant, la théorie de l'agence, revendique la suprématie du conseil d'administration, et lui accorde le pouvoir absolu, étant donné qu'il représente les intérêts des actionnaires (Zajac & Westphal, 1996).

Cette notion de lutte pour le pouvoir est dissoute dans la théorie de l'intendance qui stipule que personne ne détient le pouvoir absolu et que le processus est plutôt un processus collaboratif et coopératif. Que ce soit dans le conseil ou entre le conseil et les autres structures de gouvernance. Une étude effectuée par (Anderson, Melanson, & Maly, 2007) sur 658 administrateurs montre que ces administrateurs s'orientent vers une approche partenariale avec le management et un équilibre des pouvoirs entre le conseil et le management selon la théorie de l'intendance. Cette approche a été estimée plus efficace pour le conseil et l'entreprise. Pour (Westphal, 1999), les liens sociaux entre le directeur général et le conseil d'administration stimulent la collaboration entre les managers et les administrateurs externes dans le processus de décision stratégique.

2.3.4- Les facteurs exogènes : région, communauté, profession

Les pratiques de gouvernance varient d'une entreprise à une autre, essentiellement, pour des raisons endogènes à ces entreprises, relatives à la composition du conseil d'administration, la structure de propriété de l'entreprise ou les jeux de pouvoir entre les différentes structures de gouvernance dans cette entreprise. Mais d'autres raisons peuvent affecter ces pratiques de gouvernance en général et le fonctionnement du conseil en particulier. Il s'agit de raisons exogènes à l'entreprise qui sont issues d'une culture, de la région géographique ou même du secteur d'activité de l'entreprise.

(Huse, 2007) estime qu'il y a des différences de pratiques de gouvernance d'un pays à un autre et d'une région à une autre et ce relativement à l'emplacement géographique, la culture dominante ou la législation en cours. Par exemple, il est évident que les pratiques de gouvernance sont différentes entre les pays anglo-américains et les pays européens. Ces différences sont issues, non seulement de la législation mais aussi de la culture managériale, la dispersion de la propriété et même de la structure du tissu économique et des formes des entreprises.

(Aguilera & Jackson, 2003) se sont intéressés dans leurs travaux à cette problématique et ont pu distinguer les dimensions et les déterminants de cette diversité. Ils définissent ainsi les trois dimensions suivantes : il s'agit du capital, du management et du travail. C'est-à-dire qui contrôle le capital, quel est le pouvoir des managers et ils servent l'intérêt de qui et enfin quel est le rôle du travail et son pouvoir. Ces dimensions constituent des dimensions de différences entre les régions géographiques. Par analogie, nous constatons que ces différences existent aussi entre les pays anglo-américains, européens mais aussi par rapport aux pays du sud de la méditerranée, où se mélangent plusieurs influences exogènes qui affectent la gouvernance.

2.3.5- Les normes d'effort

Ce concept a été défini par (Forbes et al., 1999) comme étant le niveau d'effort attendu de chaque individu pour accomplir une tâche, sachant que l'effort, au niveau individuel consiste en l'intensité du comportement d'un individu pour accomplir une tâche. Au niveau du groupe, il s'agit de l'ensemble de ressources cognitives d'un groupe dirigées pour l'accomplissement d'une tâche, selon (Kanfer, 1992), cité par (Forbes et al., 1999). A cet effet, de fortes normes d'efforts permettront de stimuler les efforts individuels au sein d'un groupe et contribuent donc à l'efficacité de l'accomplissement de la tâche par ce groupe.

2.3.6- L'utilisation des compétences et des connaissances

Pour être efficace, un conseil d'administration doit regrouper un maximum de compétences et de connaissances variées et spécialisées. A cet effet, et selon (Forbes et al., 1999) il ne suffit pas que ces compétences et connaissances existent, elles doivent être mobilisées pour créer de la valeur au sein du conseil d'administration et lui assurer l'efficacité de l'accomplissement de ses rôles.

Les compétences et connaissances peuvent être classées selon deux niveaux:

- Les connaissances et compétences qui sont spécifiques à l'individu, qu'il apporte avec lui et avec lesquelles il contribue dans le conseil.
- Les connaissances et compétences spécifiques à l'entreprise, qui sont connues et acquises du fait de la présence dans ce conseil, mais aussi celles co-construites suite aux interactions entre les différents membres du conseil, aux conflits cognitifs qui émergent et à l'apprentissage issus de ces faits.

2.3.7- La cohésion

La cohésion du conseil d'administration se définit comme étant le degré selon lequel les membres d'un groupe sont attachés les uns aux autres et sont motivés de rester dans ce conseil. Il s'agit de la capacité à assurer la continuité du travail du groupe (Forbes et al., 1999). Ce concept contribue indirectement à la

performance de l'entreprise en assurant la continuité de l'accomplissement des rôles du conseil d'administration, surtout dans la mesure où un conseil d'administration se réunit de manière périodique, et pour ses membres, la responsabilité n'est pas à plein temps. La cohésion assure la construction d'une connaissance spécifique au conseil et une attractivité interpersonnelle entre les membres qui facilite l'accomplissement des rôles du conseil, notamment ceux qui nécessitent un niveau de communication et d'échange assez élevés (Levrau et al., 2007).

Par ailleurs, dans un cadre de recherche théorique, (Levrau et al., 2007) proposent que la diversité, la taille du conseil et le nombre d'administrateurs indépendants sont négativement associées à la cohésion de ce conseil. Cependant, aucun support empirique n'a été apporté à ces hypothèses.

2.3.8- Les conflits cognitifs

Outre les validations empiriques de l'effet positif des conflits cognitifs dans le processus de décision apportées par des chercheurs spécialisés dans l'étude du conflit tels que (Amazon, 1996; Jehn, 1995, 1997; Jehn, Greer, Levine & Szulanski, 2008; Mooney, Holahan & Amazon, 2007; Pondy, 1967), (Forbes et al., 1999) considèrent les conflits cognitifs comme étant un concept clé dans l'efficacité du conseil d'administration dans l'accomplissement des ses rôles.

En effet, (Forbes et al., 1999) définissent les conflits cognitifs comme étant "*une différence de jugement entre les membres d'un groupe, quant à l'accomplissement d'une tâche*". (Jehn, 1995) va jusqu'à considérer que les conflits cognitifs, qu'elle dénomme "*conflits de tâches*", peuvent consister en une différence de points de vue, d'idées ou de visions.

Les conflits cognitifs permettent de diversifier l'éventail des propositions et alternatives pour une question bien déterminée, ainsi que le processus d'évaluation et d'investigation lors du processus de prise de décision. Cependant, l'existence d'effets positifs et constructifs des conflits cognitifs n'exclut pas l'existence de conflits affectifs qui accompagnent ces conflits cognitifs (Forbes et al., 1999; Jehn, 1995).

Par ailleurs, l'expérience collective des conflits cognitifs stimule les normes d'efforts au sein du conseil d'administration, lorsque ces conflits sont maintenus à un niveau modéré et acceptable. Cependant, les conflits cognitifs peuvent diminuer les normes d'effort lorsque ces conflits s'avèrent sans issue (Forbes et al., 1999). De plus, les mêmes auteurs estiment que les conflits cognitifs sont susceptibles d'affecter négativement la cohésion du conseil d'administration.

Il est à noter que le chapitre suivant sera consacré à la notion de conflit dans le conseil d'administration. Cette notion sera étayée avec plus de détails permettant une meilleure visibilité des conflits cognitifs en tant que forme particulière de conflits.

Chapitre III. Le conflit dans le conseil d'administration: Revue de la littérature :

3.1- Définition du conflit

Dans cette thèse, et selon (Simmel, 1995) on considère que le conflit est un processus dynamique et non pas un évènement ponctuel. Ainsi une absence de conflit implique aussi une présence de conflit, mais que ce conflit est latent. A cet effet, la situation de conflit va au-delà de l'hostilité personnelle (Pondy, 1966) et réside même dans une absence de conflit (Simmel, 1995).

(Pondy, 1967) fait un parallèle entre la décision et le conflit, en effet, il estime que, "*si le choix constitue le point culminant de la décision, donc, par analogie, l'agression ou la guerre est le point culminant du conflit*"(NT). Ce lien analogique entre la décision et le conflit est un point focal pour cette recherche qui étudie le processus décisionnel du conseil d'administration, et plus précisément les rôles joués par le conseil d'administration en tant qu'organe de décision et l'effet du conflit, en tant que processus sur cette décision. Donc, au niveau de ce travail, il s'agit de faire un parallèle entre conflit et décision, comme étant tous les deux des processus épisodiques qui, dans le cadre du conseil d'administration, peuvent être concomitants, dans la mesure où le mouvement de l'un oriente le mouvement de l'autre. Cependant, et toujours selon (Pondy, 1967), le passage par tous les niveaux du conflit n'est pas forcément nécessaire ou facilement observable, dans le sens où le conflit peut ne pas atteindre le niveau du ressenti, de la perception ou de la manifestation avant de passer à l'épisode suivant.

La revue de la littérature nous a permis de relever les définitions suivantes des conflits, elles sont classées dans le tableau suivant:

Tableau 2. Différentes définitions du conflit

Auteurs	Définition du conflit
March & Simon (1958) cités par (Pondy, 1966)	Le conflit est "une difficulté de prise de décision"
(Pondy, 1966)	Les conflits interpersonnels sont "les perceptions par les participants de désaccord sur certains problèmes organisationnels à certains niveaux de spécificité"
(Rahim, Magner, & Shapiro, 2000)	Le conflit est "le résultat naturel des interactions humaines, il commence lorsqu'un individu perçoit que ses objectifs, attitudes, valeurs ou croyances, sont incongrus avec ceux d'un autre individu"
(Shapira, 2000)	Le conflit est "le résultat inévitable des différences structurelles de pouvoir dans l'organisation"
Thomas (1992) cité par	Le conflit est "le processus qui commence lorsque une partie perçoit qu'une

(Singleton, Toombs, Taneja, Larkin, & Pryor, 2011)	<i>autre l'a frustrée ou est sur le point de frustrer certaines de ses préoccupations"</i>
Habib (1987) cité par (Bogun, 2008)	Le conflit est " <i>une activité ouverte exprimant un désaccord entre deux ou plusieurs parties composé d'une résistance passive ou une agressivité manifeste"</i>
Rubin, Pruitt, & Kim(1994) cités par (Bogun, 2008)	Le conflit est " <i>la divergence perçue d'intérêts ou de croyances que les aspirations actuelles des parties ne peuvent pas atteindre simultanément"</i>
(Robbins, 1978)	Le conflit est " <i>tout type d'opposition ou interaction antagoniste entre deux ou plusieurs parties"</i>

Le tableau précédent propose plusieurs formes et intensités de conflits qui sont tous considérés comme des situations conflictuelles, même dans les situations de latence.

A ce niveau, il est difficile de catégoriser le conflit, de retenir un niveau et d'éliminer un autre étant donné que la vision de Simmel stipule que le conflit est perpétuel et que même la situation de paix est, en effet une situation conflictuelle ou le conflit est latent.

Donc, cette thèse s'aligne sur la position de Simmel et s'en inspire dans sa phase empirique, pour considérer comme étant un conflit tout désaccord, opposition, divergence, différence de points de vue, friction ou frustration, évoqués par les administrateurs interviewés ou déduits des différents propos, données ou observations. Le conflit peut donc ne pas être évoqué directement mais recoupé lors de l'analyse du contenu ou de la confrontation des différentes sources de données.

3.2- les phases ou épisodes du conflit

Selon (Pondy, 1967), un conflit est un épisode ou une série d'épisodes, dont chacun se compose des niveaux suivants: la latence, le ressenti, la perception et la manifestation, pour passer ensuite à un nouvel épisode, sans doute influencé par le précédent.

Cependant, il faut noter que ces épisodes sont soumis, chacun, à des influences externes telles que l'environnement interne et externe de l'organisation, les tensions, la perception des conflits au niveau des individus, ainsi que les mécanismes d'éviction, de répression et de résolution des conflits.

De plus, les phases de ressenti et du latent peuvent changer d'ordre ou être concomitantes ou confondues. A cet effet, (Pondy, 1967) énonce que "*Le développement de chaque épisode conflit est déterminé par une combinaison complexe des effets des épisodes précédents et de l'environnement*". C'est à dire outre les effets de l'environnement, il y a lieu de prendre en considération l'effet des épisodes précédents de conflit, jugés déterminants pour l'épisode suivant, notamment combiné aux effets de l'environnement.

Cette perspective nous mène à percevoir le conflit, non plus comme étant un évènement ponctuel mais plutôt comme étant un processus dynamique complexe et évolutif. Ainsi, nous exposerons, par la suite, les quatre phases du conflit, telles que proposées par (Pondy, 1967), à savoir, la phase de latence, la

phase du ressenti, la phase de la perception et la phase de la manifestation. Il y a lieu de noter que cette recherche n'entend pas expliquer un phénomène aussi complexe que les conflits, ou d'en proposer un nouveau modèle, mais il s'agit uniquement d'utiliser cette catégorisation, proposée par (Pondy, 1967), afin de pouvoir détecter les formes de conflit au sein du conseil d'administration à un instant t, ainsi que ses évolutions au fil du temps, et faire correspondre les différents évènements survenus avec les différentes phases d'un épisode et par conséquent avec l'évolution ou le changement des rôles du conseil d'administration.

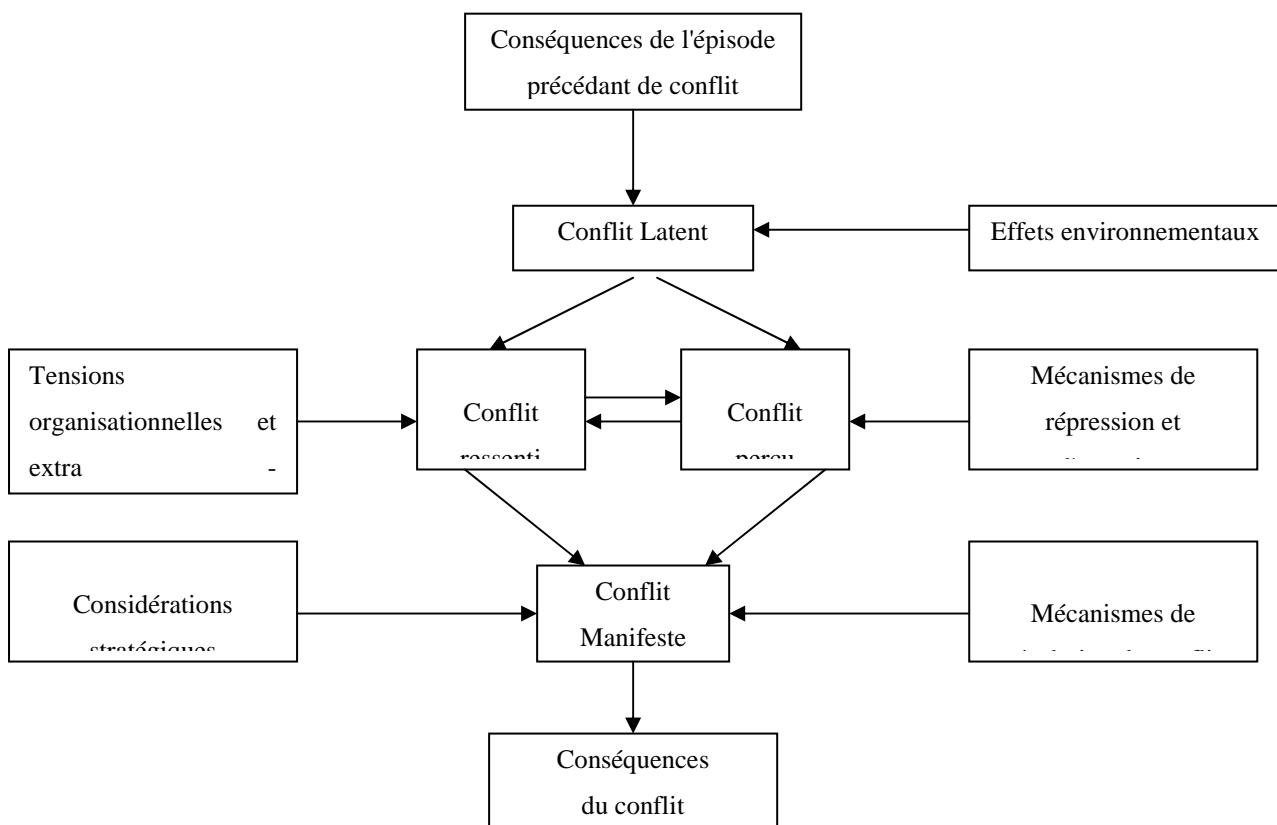


Figure 3. La dynamique d'un épisode de conflit (Pondy, 1967)

3.2.1- La phase de latence

La recherche sur les causes des conflits organisationnels a permis de les expliquer principalement par trois causes, à savoir:

- la rareté des ressources,
- les divergences des objectifs
- les volontés d'autonomie.

A cet effet, il peut par exemple arriver qu'une personne soit affectée dans un poste qui ne correspond pas à ses attentes et ses capacités intellectuelles ou cognitives, ou encore une personne ou un groupe de personnes désirent exercer un contrôle sur une autre personne ou un groupe de personnes. On est dans ce cas en présence d'un conflit qui est qualifié de latent. Le conflit est latent lors de la survenue d'une ou plusieurs de ces conditions préalables, qui sont susceptibles d'engendrer, par la suite un conflit, soit senti, soit perçu, soit manifeste. On rappelle que dans l'épisode de conflit, une ou plusieurs étapes peuvent ne pas survenir et passer directement à l'étape suivante.

3.2.2- La phase de la perception

Un conflit peut être perçu sans que les conditions de latence, déjà précitées, existent. Cette situation peut par exemple survenir en cas d'incompréhension des positions mutuelles des parties. (Pondy, 1966, 1967) note que ce conflit peut être dépassé par une amélioration de la communication entre les parties en opposition. Il s'agit d'une perception et une conscience individuelle de la situation de conflit avec une autre partie (Habib, 1987).

3.2.3- La phase du ressenti

Selon (Pondy, 1967), un conflit est ressenti lorsque il y a une conscience du désaccord d'une seule partie, ou d'un seul côté, qui fait que l'autre partie ne prenne pas conscience de ce désaccord, et ne se positionne pas dans une situation de stress ou d'inconfort affectif à l'égard de la première partie.

3.2.4- La phase de la manifestation

D'après (Pondy, 1967), un conflit manifeste se dit de tout comportement conflictuel, à travers lequel une partie essaye délibérément de frustrer une autre. Le conflit passe de la passivité à l'activité, il peut se manifester par des échanges écrits, ou oraux, exprimant un désaccord. Ce comportement conflictuel peut aller de la résistance passive à l'agression manifeste (Habib, 1987).

3.2.5- Les conséquences du conflit

Pour (Pondy, 1967) chaque épisode de conflit fait partie d'une séquence d'épisodes successifs. A cet effet, la conséquence d'un épisode constitue le point de départ de l'épisode suivant. Un épisode de conflit est donc toujours influencé par les épisodes précédents et affectera par la suite les épisodes suivants.

3.3- Les conflits et l'organisation

3.3.1- Les différents types de conflits dans l'organisation

(Pondy, 1967) a identifié trois types de conflits dans les organisations à savoir:

- des conflits de négociations dans le cadre des relations au sein d'un groupe d'intérêt,

- des conflits bureaucratiques dans le cadre des relations hiérarchiques (supérieur subordonné)
- des conflits latéraux entre les membres d'un même groupe de travail,

Dans chacun de ces cas, le conflit est traité comme étant une série d'épisodes, lors de chacun desquels, on dénombre plusieurs niveaux allant de la latence à la manifestation, en passant éventuellement par les deux niveaux intermédiaires à savoir, le ressenti et la perception.

3.3.2- Les conflits dans les groupes de travail

En revenant à la définition du conflit de (Rahim et al., 2000), stipulant que "*le conflit est le résultat naturel des interactions humaines, il commence lorsqu'un individu perçoit que ses objectifs, attitudes, valeurs ou croyances, sont incongrues avec ceux d'un autre individu*", on constate que l'organisation, elle aussi, met en évidence plusieurs interactions humaines pour l'atteinte de ses objectifs. A cet effet, le conflit est inévitable dans la mesure où les objectifs, attitudes, valeurs et croyances ne sont pas toujours convergents. Donc, dans l'organisation, en tant que groupe, mais aussi dans les groupes qui la constituent tels que les équipes, le management ou le conseil d'administration, on doit s'attendre à des divergences d'objectifs et par la suite à des conflits.

Selon (Carpenter, 2002) les perspectives théoriques du comportement organisationnel et de la psychologie sociale prévoient que le niveau d'hétérogénéité et les différences parmi les membres d'un groupe conduisent inévitablement au conflit. A cet égard, selon (Amason, Thompson, Hochwarter, & Harrison, 1995) le conflit est central pour l'efficacité de ce groupe dans la mesure où ce conflit fait partie intégrante du processus qui fait l'efficacité de la prise de décision. Dans la même perspective, en étudiant la décision dans les équipes de hauts dirigeants de l'entreprise (Top management team) (Amason & Sapienza, 1997) trouvent que le conflit, comme il peut être essentiel pour la prise de décision stratégique, il peut aussi obstruer ce processus décisionnel et détruire les efforts d'échange d'information et d'atteinte du consensus. A cet effet, il y a lieu de distinguer deux types de conflits à savoir les conflits cognitifs et les conflits affectifs (Amason et al., 1997; Amason et al., 1995; Jehn, 1997; Jehn, Greer, Levine, & Szulanski, 2008; Mooney, Holahan, & Amason, 2007). Dans leur recherche, (Amason et al., 1997) ont pu valider une corrélation positive entre les conflits cognitifs et les conflits affectifs. Ceci s'explique par le fait que chaque tentative de stimulation des conflits cognitifs, permettant un échange de connaissance et une construction de la décision, s'accompagne, forcément de conflits affectifs et frictions personnelles entre les membres du groupe décisionnel. Il s'agit donc, de deux types de conflits qui ont lieu de manière concomitante.

(Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001) reconnaissent la nature dynamique du conflit et catégorisent le conflit dans les organisations en trois catégories. D'abord, les conflits de relations et les conflits de tâches, qui correspondent respectivement aux conflits cognitifs et aux conflits affectifs, tels que désignés par d'autres

chercheurs. Et ajoutent que, au niveau d'un groupe de travail, des conflits peuvent émerger concernant le processus d'accomplissement d'une tâche bien déterminée. Ce type de conflits a été dénommé par Jehn : "conflit de processus".

(Jehn & Chatman, 2000), ont étudié les proportions des 3 différents types de conflits (conflit de tâche, conflit de processus et conflit de relation) permettant un meilleur niveau d'efficacité au sein d'un groupe. Les résultats ont montré que les conflits de tâches sont plus bénéfiques lorsque des niveaux peu élevés de conflits de processus et de conflits de relations existent, et en comparaison avec la situation où le niveau des trois types de conflit est élevé.

3.4- Effet des conflits : efficacité et inefficacité

Le conflit est intimement lié avec la stabilité de l'entreprise, pas dans le sens où il constitue une menace à son évolution, dans un sens strict, mais dans un sens plus complexe dans lequel, le conflit constitue une étape cruciale dans la boucle de feed-back essentielle dans le comportement de l'organisation, selon (Pondy, 1967).

Dans ce sens, les chercheurs en matière de conflits ont pu aboutir à des résultats, parfois contradictoires quant à l'effet des conflits dans les organisations. A cet effet, pour (Amason & Mooney, 1999), le conflit est bidimensionnel. C'est-à-dire qu'il peut être fonctionnel et dysfonctionnel. Il est fonctionnel, puisque les conflits cognitifs favorisent la discussion et la création de la connaissance et la diversité des solutions. Il est dysfonctionnel, puisque les conflits affectifs se basent sur des frictions interpersonnelles et des répulsions affectives (Singleton et al., 2011). A cet effet, les groupes décisionnels les plus efficaces sont ceux qui parviennent à tirer profit des conflits cognitifs et évitent les conflits affectifs.

(Buchholtz, Amason, & Rutherford, 2005) estiment, par exemple que les conflits affectifs dans l'équipe dirigeante, sont issus de l'implication du conseil d'administration et affectent à cet effet, l'efficacité de l'équipe dirigeante. Selon March & Simon (1961), cités par (Pondy, 1967), le conflit peut constituer une rupture dans les mécanismes décisionnels.

Dans un autre contexte, (Amason, 1996) explique que les capacités cognitives des équipes sont reliées à leur diversité cognitive. Cette diversité fournit un ensemble de connaissances et de savoir-faire qui peuvent servir l'équipe lors des décisions importantes. A cet effet, les conflits cognitifs qui émergent lors de ce processus de décision vont faciliter la synthèse de la décision, la résolution du problème et la construction d'une connaissance nouvelle, issue de cette diversité cognitive.

Pour (Robbins, 1978), sans conflits constructifs, la survie de l'entreprise est compromise. Cette survie n'est assurée que lorsque l'entreprise est capable de s'adapter aux changements constants de l'environnement. Cette adaptation se fait à travers le changement et ce changement est stimulé par le conflit. Donc, pour lui, les changements ne surviennent pas de manière arbitraire, ils sont stimulés par les conflits, et donc, les entreprises ayant un niveau de conflit supérieur à zéro, sont perçues, selon lui, comme plus efficaces. De plus, (Robbins, 1978) estime que la démarcation entre conflits fonctionnels et conflits dysfonctionnels,

n'est pas précise, et qu'un même niveau de conflits, qui peut entraîner une implication saine et positive dans l'accomplissement des objectifs d'un groupe, peut ne pas l'être pour un autre groupe ou pour le même groupe dans une autre situation.

Pour (Jehn, 1995) le conflit est un phénomène complexe qui, dans une organisation, peut être interpersonnel ou basé sur les tâches, il peut être constructif ou destructif et peut aussi être géré, ignoré et à peine toléré. Souvent considéré comme une faiblesse il aura plus de puissance s'il est exploité en tant que force dans l'organisation. Deux années plus tard, (Jehn, 1997) recommande la nécessité pour les membres d'un groupe, de prendre conscience et de comprendre les différents types de conflits, leurs conséquences, ainsi que d'encourager les conflits de tâche et de résoudre les conflits de processus et de relation, aussitôt qu'ils les détectent.

3.5- Cas des conflits dans le conseil d'administration

Le conseil d'administration est assimilé à un groupe de décision, et à une équipe. A cet effet, son fonctionnement implique des interactions entre les individus qui le composent. Ces interactions, seront source de conflits. Et dans le conseil d'administration, comme dans les autres groupes de décision, le conflit, peut stimuler et améliorer la qualité de la prise de décision stratégique, comme il peut aussi bloquer ce processus et anéantir les efforts d'échange d'information, de connaissances et de construction de la décision (Amazon et al., 1997).

(Buchholtz et al., 2005) ont conclu que lorsque le contrôle du conseil d'administration augmente les conflits affectifs diminuent, cette diminution est supérieure lorsque l'équipe dirigeante a plus de pouvoir. Cependant, lorsque l'implication du conseil d'administration augmente, les conflits affectifs augmentent, cette augmentation est supérieure lorsque l'équipe dirigeante a plus de pouvoir et ils estiment à cet effet que le passage du conseil d'administration d'un rôle de contrôle à un rôle stratégique ou de service peut affecter le fonctionnement de l'équipe dirigeante à travers l'augmentation des conflits affectifs.

Le conflit peut émaner, au sein du conseil d'administration, de la différence de perception des rôles des administrateurs (Miranda & Bostrom, 1993) ou bien de la divergence des objectifs entre administrateurs externes (Shapira, 2000).

Chapitre IV. Le modèle et la méthode:

4.1- Le modèle

Avant d'expliciter la méthode utilisée pour cette recherche, il y a lieu de rappeler le modèle conceptuel de cette thèse, qui se propose d'étudier la dynamique des conseils d'administration au niveau des sociétés anonymes tunisiennes. En effet, les conseils d'administration jouent, dans l'entreprise, des rôles dont les formes mais aussi l'intensité varient dans le temps et dans l'espace. La variation des rôles dans l'espace signifie que l'intensité et les formes de rôles varient d'une entreprise à une autre selon le contexte de l'entreprise et les attentes de ses propriétaires et dirigeants.

La variation des rôles dans le temps suppose que les rôles joués par un même conseil d'administration varient, s'intensifient ou s'atténuent au fil du temps, étant donné que le processus décisionnel au niveau du conseil d'administration est un processus évolutif dans le temps et à cause de stimuli divers tels que l'activation, l'éviction ou le conflit. Dans ce sens, on supposera que le conseil d'administration présente, à un instant t , une configuration de rôles qui se compose d'un ensemble de rôles définis et ayant des intensités déterminées.

Cette étude considère l'étude des conflits comme stimulus de ce changement de la configuration des rôles d'un conseil d'administration et on s'attend à ce que suite à un conflit, deux scénarios soient envisageables. Soit un changement de la configuration du rôle, à travers un processus de changement tel que prévu par Lewin, c'est-à-dire un dégel, un mouvement et un regel. Ce changement va entraîner une redéfinition du rôle dominant, un ajout ou une suppression de rôle. Soit une stabilité de la configuration de rôles qui ne donnera lieu à aucun changement, c'est-à-dire un maintien du rôle dominant et de la configuration de rôles en termes de rôle et d'intensité.

A ce niveau, les conflits sont étudiés comme étant des processus épisodiques et non pas des phénomènes ponctuels. A cet effet, un conflit est aussi un processus qui présente des niveaux d'intensités supposés avoir des effets différents. Ainsi, le schéma conceptuel de cette recherche se présente comme suit :

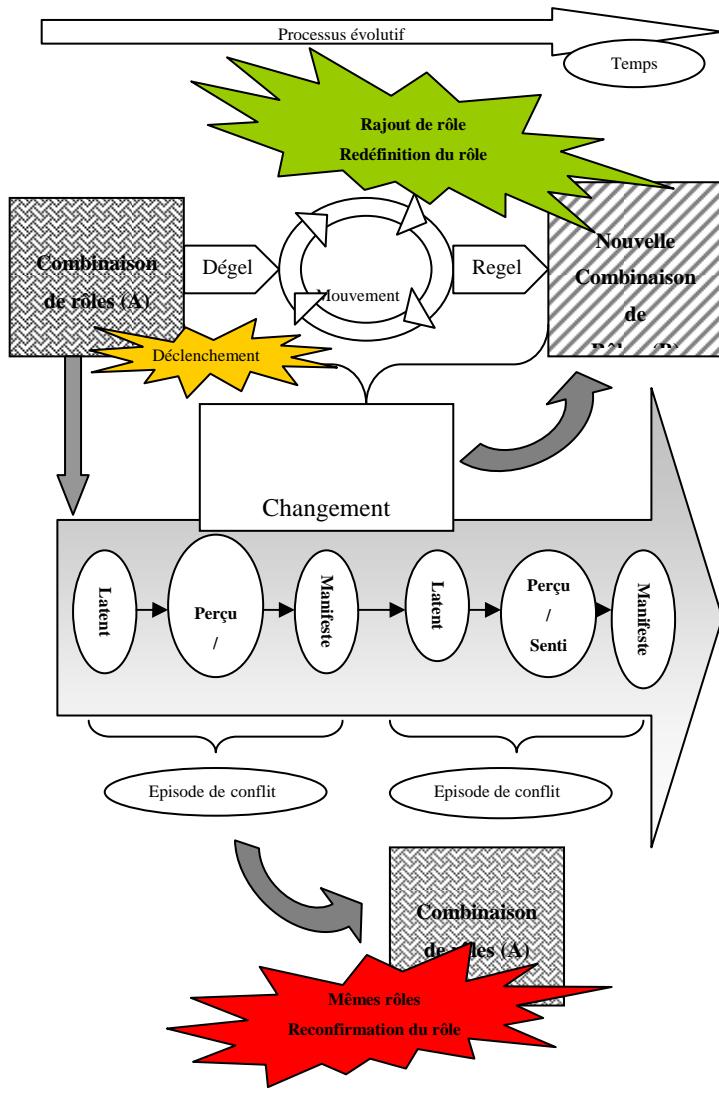


Figure 1. Schéma conceptuel de la thèse

4.2- La méthode

4.2.1- Motivations du choix de la méthode

Cette recherche se base sur une méthode d'analyse des données qualitatives. Le choix de cette méthode trouve son fondement dans la limite des méthodes de recherche quantitatives dans l'appréhension de certains aspects du conseil d'administration et de son fonctionnement. En effet, le conseil d'administration a souvent été appelé la boîte noire ou black box (Forbes et al., 1999; Leblanc & Schwartz, 2007; Zona & Zattoni, 2007), en référence à la difficulté d'accès aux données et aux informations. A cet égard, l'essor des recherches en matière de gouvernance d'entreprise a commencé par des études quantitatives ayant pour seul objet la démographie et la composition du conseil d'administration (Muth et al., 1998; Nicholson et al., 2007; Pearce II et al., 1992). Cependant, et sans minorer la valeur scientifique et l'importance des

résultats des recherches quantitatives, il est nécessaire d'exploiter l'aspect qualitatif des conseils d'administration pour avoir une meilleure compréhension de son fonctionnement et de sa dynamique. Bien que ces tentatives se heurtent généralement à la difficulté et à l'hermétisme de l'accès à cet organe de gouvernance, pour maintes raisons. Tout d'abord, la périodicité lâche qui caractérise ses réunions rend son étude à travers le temps, assez difficile. Ensuite, la haute confidentialité attachée à la nature des discussions (surtout stratégique) de ses réunions rend impossible l'observation. Enfin, la disponibilité très limitée des membres du conseil d'administration ainsi que leur faible volonté d'échanger sur leur métier rend leur approche laborieuse.

4.2.2- La méthode de recherche: démarche qualitative

La méthode de recherche au niveau de cette thèse se base sur l'étude de cas, étant donné que la démarche qualitative répond mieux aux questionnements et à la problématique proposée. Cette démarche propose au chercheur une diversité des moyens et outils pour explorer ces cas et mettre en évidence les dynamiques et interactions des cas étudiés.

L'étude de cas est, selon (Yin, 1984), "Une Investigation empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et dans laquelle multiples sources de preuves sont utilisées".

Donc, la mobilisation d'une analyse multidimensionnelle s'avère mieux adaptée à notre problématique, étant donné que cette analyse permettra de mettre en évidence les interactions entre les administrateurs et la dynamique au sein du conseil d'administration appréhendées par cette recherche.

Nous visons ainsi à élucider notre problématique à travers l'étude de six cas de conseil d'administration en ayant recours, en plus des entretiens semi directifs avec les administrateurs, à l'examen des statuts, la consultation des modifications de statuts, les publications parues dans le journal officiel de la république tunisienne "JORT" et qui concernent le cas en question (notifications concernant toutes les modifications au niveau de la société, résolutions des assemblées générales ordinaires et extraordinaires), ainsi que d'autres sources d'informations telles que les articles parus dans la presse électronique, des informations issues des réseaux sociaux, des publications de rapports d'activités et les sites Internet des cas étudiés.

4.2.3- Les entretiens semi directifs

Etant donné que le contexte étudié au niveau de cette thèse est le fonctionnement et la dynamique du conseil d'administration, les deux difficultés majeures qui ont conditionné le choix de la méthode sont: l'impossibilité de l'observation in situ dans ce contexte et l'insuffisance de l'analyse des documents à elle seule en tant que moyen de recouplement. Dans ce sens, les entretiens semi directifs ont permis de pallier à ces limites et ont constitué, à cet effet, la phase la plus laborieuse de la collecte des données au niveau de cette thèse.

Le choix des administrateurs s'est fait selon la technique de la boule de neige (Leblanc et al., 2007). Cette technique, permet de trouver des contacts dans le réseau de connaissance de l'administrateur interviewé.

Les entretiens ont été enregistrés par un dictaphone et après avoir demandé la permission et avoir l'autorisation de l'administrateur interviewé.

Les administrateurs ont été rassurés quant à la confidentialité des données échangées et rappelés sur les finalités purement pédagogiques de la recherche comme le recommandent (Blanchet & Gotman, 2010) et (Miles & Huberman, 2005). Les entretiens ont duré entre 34 minutes et 89 minutes, avec une moyenne de 51,28 minutes. Les entretiens étaient précédés par un ou des entretiens téléphoniques ou un échange de courriels pour fixer un rendez-vous qui convient à l'administrateur et sa disponibilité. Les entretiens ont été faits sur les lieux de travail des administrateurs et dans un cadre formel permettant une continuité du discours et des conditions convenables pour mener à terme l'entretien, quoique certains administrateurs, entrecoupent l'entretien pour répondre à leurs communications téléphoniques.

Au cours des entretiens, les administrateurs ont été invités à raconter leur conseil d'administration et son fonctionnement à l'aide d'un guide d'entretien présenté au niveau de l'annexe 1. Il y a lieu de noter que le guide a été utilisé à titre indicatif, pour permettre de rebondir au cours de l'entretien et d'éviter les silences répétés, ou les réponses évasives ou encore éviter l'entrée dans des discussions qui n'entrent pas dans l'étendue de la recherche, ou écourter leur durée (Blanchet et al., 2010).

De plus, bien que ce travail de recherche porte sur l'étude des conflits et leurs effets sur le mouvement des rôles du conseil d'administration, le guide d'entretien se limite à l'utilisation de termes comme discussions, divergences, oppositions, débats. D'abord pour ne pas heurter la sensibilité de l'administrateur interviewé et perturber ou influencer sa réponse. Ensuite, il fallait que l'évocation du conflit soit délibérée et non pas guidée afin de pouvoir évaluer le poids du conflit dans le cas étudié.

Tableau 3. Répartition des données recueillies par cas et par administrateur

Conseil	P CA	Adm 1	Adm 2	Total (minutes)	Total (pages)
TI (9)	72	36	34	142	37
SW (7)	44	45	40	129	32
SD (11)	89	42	55	186	48
IN (7)	50	47	43	140	38
ED (6)	65	58	50	173	45
AB (10)	65	45	43	153	45
Total				923	245

Le nombre total d'entretiens qui ont été effectués pour cette recherche est de 26 entretiens avec des administrateurs et des présidents de conseils d'administrations, qui totalisent un temps d'entretiens de 1252 minutes, soit plus de 20 heures. Cependant, seulement 923 minutes sont exploitables dans cette recherche

dans la mesure où il faut faire un entretien avec le président du conseil d'administration et au moins deux de ses administrateurs, pour pouvoir saisir le maximum de la perception des administrateurs des sujets discutés et sans avoir de redondances. On a pu ainsi couvrir entre 27% et 50% des administrateurs des conseils étudiés.

Dans cette recherche, il nous a été possible d'aller jusqu'à quatre administrateurs par conseil d'administration, malgré la difficulté d'accès aux administrateurs, et leur manque de disponibilité. Cependant, le nombre de trois administrateurs a permis une saturation satisfaisante qui nous exempte de recourir à un quatrième entretien.

De plus, plusieurs autres cas ont été contactés et des interviews ont été entamées avec six autres entreprises différentes, mais il a été impossible d'atteindre l'entretien avec le deuxième administrateur dans quatre cas et avec le troisième administrateur dans les deux autres cas. Le processus s'est donc arrêté après le premier administrateur, et dans le meilleur des cas avec le deuxième administrateur. Ces cas ont été exclus de cette étude dans la mesure où ils ne présentaient pas une saturation suffisante. Ce qui nous fait perdre 329 minutes d'entretiens exploitables, soit cinq heures et demi d'entretiens. Ce qui nous donne un taux d'exploitation de 74% et un taux de rejet de 26%.

Enfin, il y a lieu de noter qu'afin de préserver l'anonymat des cas et la confidentialité des informations fournies lors des entretiens, les noms des personnes et des cas ont été changés et symbolisés par des lettres.

4.2.4: Collecte des données :

En plus des entretiens, les études de cas seront appuyées par la collecte d'un ensemble de données qualitatives issues essentiellement de la consultation des statuts, de leurs modifications, ainsi que d'autres publications parues dans le journal officiel de la république tunisienne "JORT" et qui concernent le conseil d'administration étudié, telles que les notifications de toutes les modifications au niveau de la société et les résolutions des assemblées générales ordinaires et extraordinaires. Par ailleurs, cette recherche a eu recours à d'autres sources d'informations notamment des articles de presse, ainsi que des informations issues des réseaux sociaux, des rapports d'activités et des sites Internet des cas étudiés.

4.2.5 : Traitement des données :

Les entretiens ont été enregistrés sur un support électronique, puis ont été transcrits. Les quelques passages en tunisien, en arabe ou en anglais pour certains, ont été traduits aussi fidèlement que possible, dans le contexte de la discussion. De plus, les gestes, rires, silences et hésitations, ont été aussi marqués, pour servir, au niveau de l'analyse des données, notamment lorsque il s'agit de traiter le thème du conflit. Chaque geste ou sourire ou grimace peut orienter une analyse (Bardin, 1977; Miles et al., 2005).

Pour chaque administrateur, les transcriptions ont été catégorisées par thème selon les quatre grandes classes de rôles du conseil d'administration et les tâches qui composent chaque rôle, sur la base d'une

revue étendue de la littérature (Bardin, 1977; Miles et al., 2005). Ce qui nous a permis de dresser le tableau des catégories suivant:

Tableau 4. Grille de catégorisation des tâches

	Auteurs	Avant	Après	En permanence
Rôle de contrôle				
Sélectionner les exécutifs	Pearce & Zahra (1992)			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs				
Protéger les intérêts des actionnaires				
Administrer et contrôler en interne, contrôler des comptes	Finkelstein & Hambrick (1996)			
Suivre des managers (recrutement, limogeage DG, rémunération, surveillance managers)	Johnson & al. (1996)			
Ratifier les décisions des gestionnaires	Hillman & al. (2000)			
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie				
Planifier la succession du DG				
Evaluer et récompenser le DG				
Rôle stratégique				
Définir le concept d'affaires de l'entreprise	Pearce & Zahra (1992)			
Développer la mission de l'entreprise				
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise				
Rôle de service				
Conseiller techniquement	Whisler (1988)			
Conseiller le DG et les cadres supérieurs	Johnson & al. (1996)			
Représenter les intérêts de l'entreprise	Pearce & Zahra (1992)			
Lier la firme avec l'environnement				
Agir en tant que moyens d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux	Finkelstein & Hambrick (1996)			
Rôle de médiation				
Construire, préserver et restaurer le consensus	Kim, Burns & Prescott (2009)			
Réconcilier les visions conflictuelles				
Equilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise	Vandewaele & al. (2010)			

A partir du tableau précédent, il serait possible de faire un comptage du nombre d'évocations des quatre rôles par administrateur puis par conseil, afin de déterminer la configuration des rôles pour chaque conseil

puis dégager le rôle dominant. De plus, cette catégorisation sera effectuée en prenant en considération deux espaces temporels : l'avant et l'après le conflit, nous permettant ainsi de dégager le mouvement des rôles après le conflit pris en considération dans chaque cas.

Ensuite, pour évaluer la centralité des administrateurs dans le conseil d'administration et à travers leurs propos, un comptage du nombre d'évocation des pronoms personnels individuels et collectifs sera effectué pour chaque administrateur. Ces taux seront comparés pour en utiliser les résultats (Bardin, 1977). Selon (Samra-Fredericks, 2000), le positionnement et la fréquence d'utilisation des pronoms personnels, constitue une ressource linguistique extrêmement importante dans la mesure où ils vont nous permettre de positionner la centralité de l'individu dans le groupe, ainsi que sa perception de l'appartenance à ce groupe, et son degré d'implication. Par ailleurs, une fiche sera dressée pour chacun des six cas étudiés, elle comportera des caractéristiques descriptives sur le cas et son historique, les décisions marquantes ainsi qu'un descriptif du ou des conflits au sein de cette entreprise (Miles et al., 2005). Notons à ce niveau que pour catégoriser le conflit, cette thèse s'inspire de la position de Simmel et considère comme conflit tout désaccord, opposition, divergence, différence de point de vue, friction ou frustration, évoqués par les administrateurs interviewés ou déduits des différents propos, données ou observations. A cet effet, le conflit peut ne pas être évoqué textuellement mais recoupé lors de l'analyse du contenu et de la confrontation des différents discours ou autres sources d'information.

Enfin, un tableau des compétences des administrateurs sera dressé pour chaque cas, mettant en relief les différentes compétences dans le conseil, ainsi que d'autres informations sur la participation financière, ou le lien social entre les administrateurs (Bardin, 1977).

Chapitre V. Résultats et discussions :

5. 1: Analyse et interprétation des résultats: Analyse intra cas:

5.1.1: Le cas n° 1: Le cas TI:

I. Descriptif de l'entreprise TI:

Nombre d'employés: 49 employés

Chiffre d'affaires moyen : 15.000.000 DT (moyenne sur les trois dernières années)

Cotation: c'est une entreprise non cotée en bourse

La TI est une société spécialisée dans la vente, la maintenance ainsi que la formation en matière de solutions informatiques. Elle a été créée en 1987, par monsieur KT, puis cédée à la banque B, suite au recrutement de KT par cette banque en tant que directeur général des systèmes d'information. La banque B est le principal client de TI avec un Chiffre d'affaires de 80 %. Depuis 1990, MBA est à la tête de TI en tant que directeur général. Progressivement, il a racheté la société à hauteur de 99% du total capital.

II. Les décisions stratégiques discutées au Conseil d'Administration de TI:

i- *La restructuration financière de la société TI:*

La restructuration financière de la société consiste en un rachat progressif des actions de la banque. Elle visait à impliquer MBA, directeur général à l'époque dans le capital dans un premier lieu, et à donner à l'entreprise une certaine autonomie financière par rapport à la banque.

Le rachat quasi intégral de l'entreprise a impliqué par la suite une hégémonie du directeur général (MBA). Cette dernière est reconnue et subie par les autres administrateurs interviewés.

ii- *La prospection de nouveaux marchés:*

En rachetant progressivement les parts de la banque, MBA entouré de son conseil d'administration, ne s'est pas rendu compte de la vulnérabilité de sa société relativement à la banque qui a continué à être son principal client. Il a fallu l'intervention d'un cabinet extérieur sollicité par MBA, pour entamer une diversification de sa clientèle.

Le conseil d'administration a été défaillant dans son rôle stratégique. Il est intéressant de noter que MBA n'a pas été conscient de la défaillance du rôle du conseil à ce niveau.

iii- De la revente de produits à la production d'un service :

Selon ME, administrateur, le passage de la revente simple de produit informatique à la production d'un service à TI "*était un pari de taille*".

MBA voulait agir seul. La présence de la banque comme actionnaire majoritaire ainsi que d'autres limitait son périmètre d'action stratégique. Son acquisition progressive de la quasi-totalité des actions confirme donc cette volonté.

Les nouvelles orientations stratégiques prises, notamment la création de la filiale OT, ont également confirmé son expertise, mais certainement sa position de domination du conseil.

III. Description du conseil d'administration de TI:

a- Les membres du conseil : Nombre et démographie :

Le conseil d'administration de la TI se compose de 9 membres dont une personne morale. Six membres uniquement assistent au conseil. Il y a trois femmes dans le conseil et 5 hommes, cependant, les femmes qui font partie de ce conseil sont l'épouse du PDG et ses deux filles (âgées de 18 et de 21 ans), mais seule son épouse assiste au conseil. Le PDG lui-même avoue qu'elles ne sont d'aucune utilité. C'est un conseil constitué particulièrement de quadragénaires, le PDG étant le plus âgé. Le tableau suivant dresse un récapitulatif des compétences, fonctions, âges, de l'actionnariat et des liens de proximité (parenté, amitié) entre les administrateurs.

Tableau 5. Démographie des administrateurs de TI à la date des interviews

Administrateur	Pourcentage Capital	Age	Diplôme	Fonction	Sexe	Lien avec MBA
MBA	99%	52	PHD sc. Informatiques	PDG	H	
ME	10 actions	48	PHD	DG OT	H	Aucun
CD	1 action	45	maîtrise en HEC	Directeur financier TI.	H	Aucun
M consulting	1 action	-	-	-	Pers. morale	Propriété MBA
SBA	10 actions	-	ingénieur	directeur commercial TI	H	Frère MBA
FBA	10 actions	-	licence en sc. Informatiques. USA	-	F	Épouse de MBA
SO	1 action	-	-	directeur technique TI	H	Aucun
MMBA	1 action	21	étudiante	-	F	Fille de MBA
SMBA	1 action	17	Elève	-	F	Fille de MBA

Le conseil d'administration de TI se compose de 8 personnes physiques dont cinq présentant des liens de proximité familiale (par rapport au PDG) et dont l'implication dans l'entreprise n'est pas effective, sauf pour le frère (directeur commercial). Les autres administrateurs, qui ne présentent aucun lien de parenté avec MBA, sont des directeurs qui travaillent dans la société.

La recherche de la proximité dans la composition du conseil d'administration de la part du PDG reflète un manque de conscience de l'importance des rôles du conseil d'administration, notamment du rôle de conseil et de service et un manque de volonté réelle d'activer ce conseil ou d'y faire participer des administrateurs en se référant à une compétence particulière. Il y a par ailleurs une hégémonie d'un seul manager, qui est le président directeur général, et qui est actionnaire à 99% dans cette société. Cette hégémonie se justifie aussi par la centralité et la légitimité du manager, qu'il puise dans sa perception de ses succès au niveau personnel et de ses réussites au niveau de son cursus universitaire, sociétal et entrepreneurial.

b - Les qualifications dans le conseil d'administration de TI :

La majorité des compétences présentes dans le conseil d'administration sont issues des administrateurs qui travaillent dans l'entreprise et qui sont spécialisés dans le domaine de la technologie de l'information, domaine de spécialisation de l'entreprise. Le PDG et un des administrateurs (ME) ont fait leur cursus universitaire aux États-Unis d'Amérique. MBA, le PDG est docteur en ingénierie informatique. Son

administrateur, ME est considéré comme l'homme de confiance de MBA. Il dirige la deuxième grande société que possède MBA, à savoir, OT. ME ne préside pas le conseil d'administration d'OT, c'est MBA qui le préside également. ME est ingénieur docteur en sciences informatiques.

La qualification semble être un facteur de confiance et d'échange pour MBA. Il ne fait appel qu'aux conseils de ME, seul administrateur avec un profil équivalent au sien. Les autres, même si par ailleurs qualifiés en gestion ou en ingénierat, ne sont pas sollicités lors des conseils d'administration. Cette hiérarchisation a priori des qualifications semble être un frein quant à la dynamique du conseil, considéré donc comme une formalité et "*des sièges à meubler*".

c- Les réunions du conseil d'administration :

i- *Péodicité et durée:*

Le conseil d'administration se réunit deux à quatre fois par an, avec tous les administrateurs, y compris la famille, à l'exception des filles du PDG. La durée des réunions oscille entre 50 minutes et une demi journée, selon les administrateurs interviewés. Cette différence est une différence de perception entre le PDG et un des administrateurs. Ce qui peut révéler à ce niveau, mais aussi à d'autres niveaux du discours du PDG une volonté de donner à son conseil une image de perfection et de régularité, qui est parfois différente de ce qu'il est réellement.

ii- *Contenu:*

Lors de ces réunions, on note des présentations, selon le PDG, MBA, et également un rapport au conseil d'administration, qui détaille les résultats et les chiffres. Cet aspect accapare la majorité de la durée du conseil. Des débats et "*parfois*" des décisions peuvent émerger de ces réunions. Ces décisions sont éventuellement débattues au sein du conseil d'administration mais ne sont pas initiées réellement par le groupe d'individus qui assistent en tant qu'administrateurs mais par le manager ou le président directeur général. Ce qui confirme la situation d'hégémonie managériale.

Le processus de déroulement du conseil d'administration est conforme à la réglementation. Les administrateurs interviewés ont insisté sur la régularité et la conformité des comptes. Ce conseil existe physiquement, et démontre un grand souci de régularité, de rigueur à l'égard de l'aspect financier. Le PDG veut en donner une image parfaite.

IV. Dynamique et perception des rôles du conseil d'administration de TI :

a- Les mouvements du conseil d'administration :

Le conseil d'administration de TI a subit une transformation au fil des années, suite à la sortie progressive de la Banque du capital social. Selon l'administrateur, CD, il y avait une différence notable entre l'époque de la banque et celle de MBA:

"C'est différent! Parce que il y avait la B, la B elle était majoritaire, il y avait des filiales de la B, il y avait des personnes physiques, donc, c'était... il y avait un autre raisonnement."

En effet le conseil d'administration de TI a subi progressivement, des mouvements d'administrateurs depuis la domination de MBA. Avant le conflit, les administrateurs qui siégeaient au conseil représentaient leurs intérêts en tant qu'actionnaires. Les administrateurs actuels assistent au conseil non pas pour représenter leurs intérêts personnels mais plutôt pour représenter le poste qu'ils occupent dans la société. Par exemple, le directeur technique, le directeur administratif et financier, etc. Donc, le conseil d'administration se réunit pour accomplir un tâche légale qui est l'approbation des comptes, l'affectation des résultats comptables et la consolidation des décisions stratégiques prises par MBA seul ou en accord avec ME.

Dans le cadre de la stratégie de la banque B, lors de la création d'une nouvelle société, la sélection des actionnaires se fait en privilégiant ses gros clients, ses dirigeants et directeurs et certaines personnes aux qualifications reconnues. MBA a été recruté en tant que directeur général, pour sa qualification, dans une société où il n'est pas actionnaire et où le PDG est un dirigeant de la banque, monsieur HF.

La présence de HF freinait l'implication de MBA. Et par la suite, son décès a causé une période creuse dans l'entreprise qui est restée sans leader. L'hégémonie de MBA commence à ce moment à se mettre en place. Le nombre d'administrateurs a diminué suite aux achats successifs des actions par MBA. Ce qui a entraîné une réduction du nombre des actionnaires et une élimination progressive de leur présence au conseil. MBA a, par la suite, nommé des administrateurs qui n'ont aucun actionnariat et qu'il peut dominer.

La modification de la composition du conseil d'administration de TI a entraîné un anéantissement du pouvoir des actionnaires et des administrateurs et une hégémonie du PDG. Le conseil s'est stabilisé en termes de mouvements des administrateurs et de composition, mais il est devenu passif et non dynamique.

b- La perception du rôle du conseil d'administration par le dirigeant :

Les faits relatés par les administrateurs et le PDG nous ont permis de relever des constats permettant de qualifier leurs perceptions du conseil d'administration. En effet les décisions évoquées montrent que l'indépendance par rapport à la banque a été un tournant stratégique dans la vie de l'entreprise et dans la perception de son président directeur général. L'implication de MBA dans le développement de l'entreprise lui a procuré une légitimité dans une entreprise, dont il n'est pas le fondateur, mais il estime qu'il a pu en faire une entreprise leader et bien structurée. Cette légitimité s'est accompagnée d'un rachat quasi intégral de l'entreprise et a donné lieu à une hégémonie managériale du PDG (MBA).

Selon MBA, la banque ne savait pas quoi faire avec la TI. Car, la banque n'a pas diversifié le marché de TI quand elle était propriétaire car elle était le principal client. Cette situation correspondait aux choix stratégiques de la banque mais pas à ceux de MBA. Lorsque MBA s'est impliqué dans la TI, ni lui, ni son

conseil d'administration n'ont pu voir la vulnérabilité de la société, et c'est un cabinet de conseil externe qui a pu attirer leur attention sur les risques.

Ceci démontre que le conseil d'administration a été passif au niveau de son rôle stratégique, et que MBA n'est pas conscient de la défaillance du rôle du conseil à ce niveau. On en déduit qu'il n'est pas conscient de l'apport stratégique que peut avoir un conseil d'administration ainsi que de la diversité des compétences dans le conseil.

De plus, il y a lieu de noter que MBA, a assez fréquemment eu recours dans son entreprise aux services de consultants externes (consultant stratégique, consultant fiscal et consultant comptable). Le consultant comptable ici est un commissaire aux comptes différent de celui désigné par le conseil d'administration. En effet, TI fait du double commissariat aux comptes. Ce double commissariat se fait à deux niveaux :

- un premier niveau officiel ou légal, tel que prévu par le code des sociétés commerciales au niveau de l'article 13.
- un second niveau informel, en effet, selon MBA :

" ... On a aussi un expert conseiller, l'expert conseiller moi je l'ai pris depuis le premier jour. Et il travaille pour le compte des gestionnaires. Le commissaire aux comptes il travaille essentiellement pour les administrateurs... L'expert conseiller, qui, pour beaucoup de gens, est un rôle dupliqué, pratiquement. Moi, dès le premier jour quand je suis entré à TI, et ça a été choquant pour les gens, je leur ai dit, je veux un cabinet qui travaille pour mon compte en tant que gestionnaire, il rend son rapport à moi..."

On peut lire à ce niveau un grand souci de contrôle de la part de MBA, qui préside le conseil d'administration et qui dirige l'entreprise. De plus, dans les propos précités, MBA précise que ce conseiller a été sollicité "*dès le premier jour*". Ce qui peut être dû à un manque de confiance dans les compétences des administrateurs de la société TI lesquels étaient là dès le début. Cependant, il atteste de la continuité de ce double commissariat jusqu'au moment de l'entretien, bien qu'il y ait eu des mouvements d'administrateurs dans le conseil. Le conseiller est sollicité pour jouer un rôle de contrôle supposé être le rôle du conseil. Il y a, donc, un déni du rôle de contrôle du conseil.

Par ailleurs MBA justifie sa légitimité par ses réalisations, il estime que l'entreprise n'était pas bien gérée et que l'essor qu'elle a vécu est issu essentiellement de sa présence, de son implication et de son génie. Le développement qui a eu lieu s'est accompagné donc d'une appropriation de la société et par conséquent d'une domination du conseil d'administration. Cette hégémonie du manager se manifeste aussi par la recherche d'administrateurs dans une proximité familiale et fonctionnelle. Il déclare à cet effet que les administrateurs n'ont aucune importance en disant que: " *They are irrelevant*" (Ils sont sans aucune importance).

Le recours aux administrateurs dans une proximité familiale et fonctionnelle révèle, à cet effet, un déni du rôle de conseil et de service du conseil d'administration.

MBA ne semble pas remettre en cause l'existence du conseil d'administration en tant qu'entité légale. Cependant, il paraît remettre en cause son apport en tant que contrôleur ou conseiller stratégique. Le recours systématique à des conseillers extérieurs par MBA semble montrer un doute clair quant à des apports possibles du CA. Ceci est confirmé au niveau du « choix » des administrateurs. Un choix plutôt négligent, privilégiant la proximité (familiale, de qualification) à la compétence possible.

Les perceptions du rôle du conseil d'administration par le PDG et par les autres administrateurs ne sont pas convergentes, elles peuvent être schématisées comme suit:

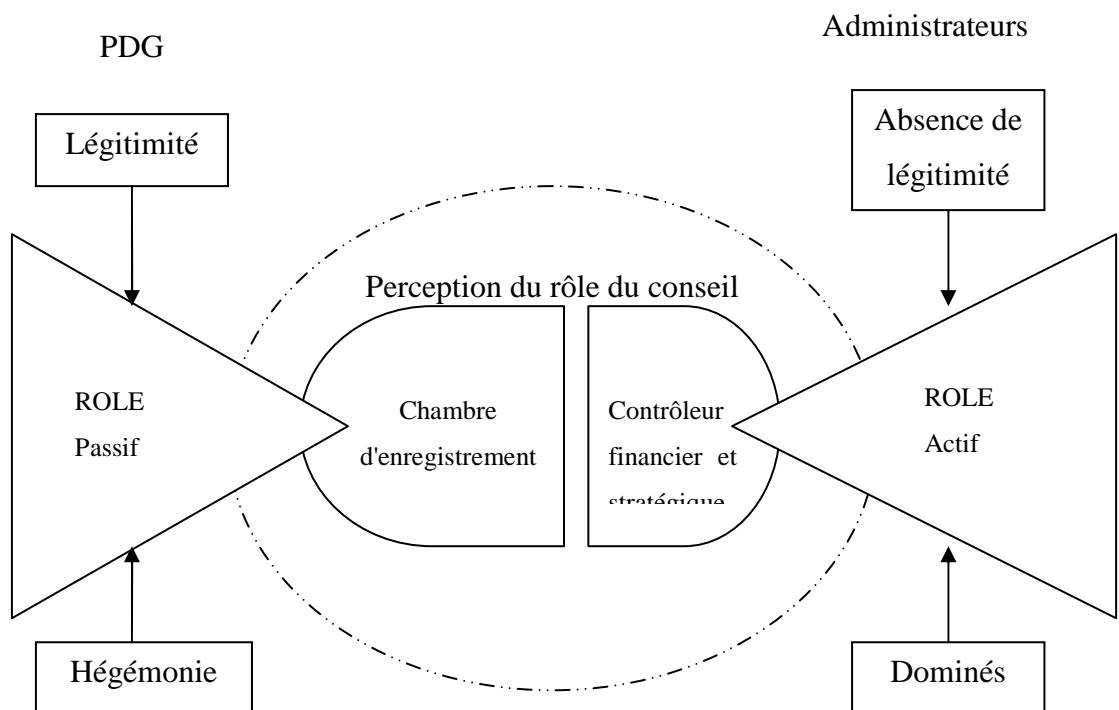


Figure 4. Divergence de perception actuelle des rôles du conseil d'administration à TI

c- Analyse de la centralité :

Au niveau de TI, les trois entretiens effectués indiquent une domination claire de MBA, PDG, propriétaire et personnage central du conseil d'administration. En effet, selon CD, *"Non, non, non c'est Mr MBA qui décide parce que c'est le principal actionnaire, c'est inutile de passer par les autres. Sérieusement!"*.

Cette centralité de MBA est perceptible à trois niveaux:

- *Un premier niveau*, dans lequel MBA parle de lui-même, de ses activités professionnelles mais aussi sociales, son implication dans une fonction qu'il qualifie de *"fonction nationale, qui est le summum de ma carrière"*.... en plus du fait que MBA lui-même avoue explicitement cette centralité et cette dominance dans le conseil. Cette centralité est puisée dans une légitimité qu'il tire de sa perception d'une carrière brillante et de ses réussites personnelles et sociales.

► Un deuxième niveau concerne l'exploration des ressources linguistiques des propos des administrateurs à travers le comptage du nombre de pronoms personnels utilisés. Ce comptage a permis de positionner la centralité d'un individu dans le groupe ainsi que son niveau d'implication selon Samra-Fredericks (2000). Pour MBA, la fréquence d'utilisation du "je" est nettement supérieure à celle du "nous". Le taux d'utilisation du pronom personnel individuel est de 4,05%, alors que le taux d'utilisation de pronoms collectifs est de 1,96%.

Tableau 6. Fréquence d'utilisation des pronoms personnels (TI)

Admin.	MBA (8759)		ME (4525)		CD (3636)		Total (16920)
Je	290	3,31%	66	1,46%	43	1,18%	
Moi	65	0,74%	7	0,15%	9	0,25%	
Total	355	4,05%	73	1,61%	52	1,43%	2,84%
Nous	48	0,55%	12	0,26%	13	0,36%	
On	124	1,41%	90	1,99%	93	2,56%	
Total	172	1,96%	102	2,25%	106	2,92%	2,24%

► Un troisième niveau concerne la perception de cette centralité de la part des deux autres administrateurs interviewés. Le discours est porté sur l'éloge de MBA, sur ses qualités personnelles, sur sa compétence, sur sa vision, ainsi que sur le respect qu'ils lui portent.

La centralité du PDG dans le CA est perçue et autoproclamée. Il s'agit là d'une centralité qui permet de confirmer la position de gestion unique et d'hégémonie du PDG, et constitue une manifestation de sa légitimité.

V : Les conflits évoqués dans le cas TI:

a- Les causes des conflits:

i- *La constitution d'une nouvelle société de promotion immobilière:*

Au niveau de la société TI, et en évoquant les divergences, deux des trois administrateurs interviewés se sont penchés sur la divergence entre le PDG et le conseiller fiscal concernant la construction de nouveaux locaux pour l'entreprise. Le conseiller fiscal, a proposé la création d'une société immobilière qui va procurer un avantage fiscal considérable (défiscalisation). MBA a été réticent à cette proposition en effet "*moi j'étais réticent à faire une société immobilière. J'ai juste voulu construire les sièges et les posséder, mais pour des raisons fiscales, il est beaucoup plus intéressant de créer une société immobilière*".

Selon MBA, la position du conseil d'administration a été passive au niveau de cette décision stratégique. Il ne s'est pas impliqué dans cette divergence dès le début. "*J'étais pratiquement contrarié, par un conseiller, même pas un administrateur. Il a tenu bon, il est resté un mois à faire des va et vient, et il a tenu bon. Et il a obtenu gain de cause*".

MBA a utilisé une catégorisation au niveau de ses propos en plaçant l'administrateur dans une posture de supériorité par rapport au conseiller fiscal. MBA ne donne pas d'importance à ses administrateurs et déclare qu'ils ne s'impliquent pas réellement. Il prouve encore une fois que pour lui, la qualification est un facteur de confiance, pour justifier le recours au conseil externe qu'il considère comme une alternative à l'implication des administrateurs.

Cependant, CD, un autre administrateur évoque cette divergence d'une autre manière:

"Bon... des avis pour et des avis contre... bon, s'il y a des investissements à faire pour gagner par rapport à l'impôt, pour quelle raison il va y avoir des avis contre! Non, ...ou comme dernièrement on a fait la création de la société immobilière, c'est purement fiscal, pour bénéficier de l'impôt. C'est tout, qui va te dire non, non je paye de l'impôt et je crée pas de société!".

Estimant que cette opposition est aberrante de la part de MBA.

On peut en déduire à cet effet que les attentes de MBA ne concernent pas un rôle précis mais il a tendance à attendre un alignement systématique des opinions de ses administrateurs sur les siennes. Et une confirmation de sa légitimité qu'il s'est créée et qu'il puise dans ses succès et ses réussites antérieures.

Cette divergence a permis de faire un nouvel investissement au niveau de TI, qui constitue une nouvelle extension et une confirmation de la légitimité pour le PDG. Cependant, elle a révélé aussi les attentes de MBA par rapport à un alignement systématique à ses opinions de la part des administrateurs. Il a reproché implicitement à son conseil sa passivité à l'égard de cette décision.

Il s'agit d'un conflit manifeste d'ordre cognitif qui s'est limité à la divergence des points de vues entre le PDG et un conseiller externe. Ce conflit consiste en une opposition entre deux parties selon la définition de Robins (1978) et une difficulté de prise de décision au sens de March & Simon (1958) cités par Pondy (1966). Ce conflit a cependant permis de révéler un conflit cognitif latent quant à la perception et les attentes du rôle du conseil d'administration entre le PDG et le reste des administrateurs.

ii- La propriété de la société:

Les propos des administrateurs interviewés ont fréquemment fait référence à l'époque où la banque était actionnaire majoritaire. En évoquant cette période, les administrateurs parlent toujours de divergences, et même de tensions. Selon MBA :

" Pendant quinze ans j'ai vécu dans ce contexte normal, le conseil d'administration fonctionnait en plein pouvoir, avec des périodes difficiles, et quand la société passe par des périodes difficiles moi je suis plus affaibli, donc le conseil prend le dessus...(rire) non, j'ai vécu ça très très bien...Oui, oui, j'ai eu... J'ai vécu une époque où, et je te l'ai dit, j'avais

avec moi d'autres actionnaires, et j'étais même contrarié et pas seulement des prises de position, j'avais des choses qui ne passaient pas parfois dans des conseils, non."

Cependant, MBA continue d'attester d'une vraie implication du conseil d'administration dans la stratégie à l'époque:

"On s'est diversifié, on a diversifié notre carte, donc il y a eu dans notre parcours des décisions très importantes. Et le conseil, il a fixé la stratégie, il nous a orientés, c'était même de grands conflits au niveau du conseil..... Donc, il y avait... on a une dynamique, c'est-à-dire de conseil d'administration qui est réelle. Une dynamique réelle".

La version de CD confirme ces propos :

"Il y avait beaucoup de discussions, il y avait plus... maintenant c'est plus simple quand même... Parce qu'il y avait beaucoup d'actionnaires et que les actionnaires divergent sur les orientations. Ces divergences n'apportent rien... elles apportaient peut-être, des problèmes beaucoup plus que des solutions... Il n'y avait pas de... de... Ils n'étaient pas sur la même longueur d'ondes, peut-être... Il y avait des discussions, j'ai assisté je pense une ou deux années. Mais c'était sur un fond de tension...".

Ces propos révèlent l'existence de conflits d'ordre cognitifs et affectifs au niveau du conseil d'administration entre les différents administrateurs qui ont pu atteindre le stade de la manifestation et qui ont constitué un déclenchement du processus de concentration de la propriété et de la décision chez MBA. Il faut noter que les administrateurs ME et CD attestent dans leurs propos d'une certaine dynamique du conseil d'administration que ce soit pour la période actuelle ou passée. Démontrant que le conseil d'administration n'est pas totalement absent et que sa présence ne se limite pas à la formalité légale. Démontrant ainsi une différence des perceptions du rôle du conseil d'administration entre le PDG et ses administrateurs.

La perception du rôle du conseil d'administration chez MBA a évolué dans le sens du déni de ce rôle, il percevait le conseil comme étant auparavant, très dynamique mais qui est devenu passif. Cette évolution a entraîné une divergence des perceptions des rôles du conseil alors qu'elles étaient convergentes. On peut en conclure que MBA dénie le rôle de son conseil parce qu'il a acquis une légitimité dans ce conseil et que ce conseil ne correspond plus à ses attentes.

En conclusion, la divergence de points de vue entre les administrateurs s'est manifestée sous forme de conflits cognitifs et affectifs entre les administrateurs de l'époque, qui étaient aussi actionnaires significatifs. MBA, avait une autre vision de l'entreprise qu'il jugeait meilleure et la multitude d'actionnaires entrave la réalisation du succès de l'entreprise qui correspond à ses aspirations. Ce qui a développé chez lui une volonté visible de dominer le conseil au niveau du discours de MBA, volonté qu'il puise dans la légitimité qu'il détient d'un parcours personnel qu'il considère comme parfait. Ces divergences ont entraîné une rupture entre MBA et les autres actionnaires, rupture qui s'est faite de

manière progressive, et qui s'est accompagnée d'une domination du conseil d'administration et d'une centralité dans l'entreprise.

b- Positionnement des conflits:

Le conflit cognitif et affectif manifeste entre MBA et les membres du conseil d'administration est un conflit qui concerne les choix stratégiques.

Ce conflit a été déterminant dans l'entreprise et dans le changement de la configuration et la dynamique du conseil d'administration. Ce conflit est Et on peut relever les changements suivants:

- Un changement de la composition du conseil d'administration : Les administrateurs ne représentent plus l'actionnariat mais sont sélectionnés selon un critère de proximité familiale et fonctionnelle.
- Un changement de la structure de propriété de l'entreprise : le capital s'est concentré à 99% chez une seule personne, le PDG.
- Un changement de la perception du conseil d'administration de la part du PDG, le conseil est perçu comme étant moins dynamique et parfois passif.
- Un changement des attentes du PDG par rapport au conseil. Avant la situation conflictuelle, le PDG aspirait à un alignement du conseil et une convergence des points de vue parce que le conseil était composé d'actionnaires réels qui défendaient leurs propres intérêts qui sont parfois contradictoires avec la vision de MBA qui n'était pas dominant au niveau du capital. Actuellement, MBA domine le conseil et le capital et dispose d'une légitimité qui le positionne dans une position de supériorité par rapport à ses administrateurs, il sous estime leurs apports et désire de leur part, (et leur impose même) un alignement à ses opinions. Etant donné qu'il ne leur fait pas confiance, et que pour lui, seule une qualification similaire à la sienne peut être source de confiance, et seul ME dispose de cette qualification similaire. Donc, pour lui, tous les autres administrateurs sont passifs.

VI: Configuration des rôles et nouvelles tâches du conseil d'administration de TI :

a- Les configurations de rôles du conseil d'administration :

i- *Les tableaux de répartition des tâches:*

Les tableaux qui seront présentés ci-dessous détaillent le nombre d'évocations des tâches composant les rôles du conseil d'administration, par administrateur. Il y a lieu de noter que le détail des verbatim sera présenté en annexe. Et que des tableaux récapitulatifs résumeront le détail de ces tableaux.

La répartition des tâches se fait selon trois catégories temporelles, une catégorie pour les évocations des tâches relatives à la période d'avant le conflit, une deuxième catégorie relative à l'évocation des tâches concernant la période d'après le conflit et une troisième catégorie concernant les tâches effectuées en permanence. Donc la répartition des tâches des administrateurs selon les entretiens se présente comme suit:

Tableau 7. Tâches évoquées - administrateur MBA (TI)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs			
Protéger les intérêts des actionnaires	3		1
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes	1		1
Ratifier les décisions des gestionnaires			
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs			
Répartir les jetons de présence			
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires de l'entreprise	1		
Développer la mission de l'entreprise		1	
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise	1		
Valider la stratégie			
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller techniquement			
Conseiller le DG et les cadres supérieurs	1		
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux	1		1
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)			
Coacher			
Critiquer			
Stimuler les divergences des visions	3		
Apporter des richesses (connaissances)	1		1
Échanger les avis et le savoir faire			
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus	1		1
Réconcilier les visions conflictuelles			
Équilibrer et cordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			

Tableau 8. Tâches évoquées - administrateur ME (TI)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs			2
Protéger les intérêts des actionnaires			
Administrer et contrôler en interne, contrôler des comptes			3
Ratifier les décisions des gestionnaires			
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			
Planifier la succession du DG			
<i>Choisir les administrateurs</i>			
<i>Répartir les jetons de présence</i>			
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires de l'entreprise			2
Développer la mission de l'entreprise	1		12
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise			
<i>Valider la stratégie</i>			
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller technique			
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			
<i>Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)</i>			
Coacher			
Critiquer			
Stimuler les divergences des visions			1
Apporter des richesses (connaissances)			4
<i>Échanger les avis et le savoir faire</i>			
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus	1		6
Réconcilier les visions conflictuelles			
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			

Tableau 9. Tâches évoquées - administrateur CD (TI)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs			1
Protéger les intérêts des actionnaires			
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes			1
Ratifier les décisions des gestionnaires			
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs			
Répartir les jetons de présence			
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires de l'entreprise			
Développer la mission de l'entreprise	2	2	1
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise	1	1	
Valider la stratégie			
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller techniquement			
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir comme des moyens d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)			
Coacher			
Critiquer			
Stimuler les divergences des visions	2		
Apporteur de richesses (connaissances)			
Échanger les avis et le savoir faire		1	
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus		1	
Réconcilier les visions conflictuelles			
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			

Les tableaux présentés ci-dessus se résument comme suit :

Tableau 10. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur MBA (TI)

Rôle(MBA)	Avant le conflit	Après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	4	0	2	6
Stratégique	2	1	0	3
Service/Conseil	6	0	2	8
Médiation	1	0	1	2
<i>Total</i>	13	1	5	19

Tableau 11. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur ME (TI)

Rôle(ME)	Avant le conflit	Après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	0	0	7	7
Stratégique	0	1	15	16
Service/Conseil	0	0	5	5
Médiation	1	0	6	7
<i>Total</i>	1	1	33	35

Tableau 12. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur CD (TI)

Rôle (CD)	Avant le conflit	Après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	0	0	2	2
Stratégique	3	3	1	7
Service/Conseil	3	1	0	4
Médiation	0	1	0	1
<i>Total</i>	6	5	3	14

Le résumé de la répartition du nombre d'évocation des rôles du conseil d'administration de TI se présente comme suit :

Tableau 13. Récapitulatif de la répartition des tâches par rôle pour le conseil de TI

Rôle	Avant le conflit	Après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
<i>Contrôle</i>	$4+0+0=4$	$0+0+0=0$	$2+7+2=11$	15
<i>Stratégique</i>	$2+0+3=5$	$1+1+3=5$	$0+15+1=16$	26
<i>Service/Conseil</i>	$6+0+3=9$	$0+0+1=1$	$2+5+0=7$	17
<i>Médiation</i>	$1+1+0=2$	$0+0+1=1$	$1+6+0=7$	10

Tableau 14. Confrontation des évocations des tâches entre PDG et administrateurs de TI

Rôle	Avant le conflit		Après le conflit		En permanence		Nombre total d'évocations	
	PDG	ADM	PDG	ADM	PDG	ADM	PDG	ADM
<i>Contrôle</i>	4	0	0	0	2	9	4	9
<i>Stratégique</i>	2	3	1	4	0	16	3	23
<i>Service/Conseil</i>	6	3	0	1	2	5	8	9
<i>Médiation</i>	1	1	0	1	1	6	2	8

Le tableau 12 propose une agrégation des tâches évoquées par les administrateurs en quatre rôles. Le tableau 13 présente une confrontation des évocations agrégées entre le président directeur général d'un côté et les autres administrateurs de l'autre. Ce tableau relate un décalage clair au niveau des évocations avant et après le conflit entre le PDG et ses administrateurs. Puisque le nombre d'évocations des tâches relatives aux rôles de contrôle, de médiation, de conseil et de service du conseil d'administration par le PDG pour la période d'après le conflit est passé à zéro pour ces trois rôles et de 2 à 1 pour le rôle stratégique. Alors que les deux autres administrateurs continuent à citer les rôles que ce soit pour la période d'après le conflit ou de manière permanente. Ce qui confirme la divergence entre de perception du PDG, qui considère le conseil comme étant une chambre d'enregistrement et la perception des administrateurs de leur conseil comme étant un contrôleur stratégique et financier.

Ces tableaux vont nous permettre de présenter deux configurations des rôles perçus du conseil d'administration ; une configuration avant le conflit et une configuration après le conflit pris en considération ici dans ce cas, c'est-à-dire le conflit relatif à la propriété de l'entreprise. La configuration avant le conflit consiste en un cumul du nombre d'évocation des catégories "en permanence" et "avant le conflit", la configuration après le conflit consiste en un cumul du nombre d'évocation des catégories "en permanence" et "après le conflit", ce qui nous amène aux deux configurations suivantes:

Tableau 15. Mouvements des rôles du conseil de TI

Cas	Rôle	Combinaison de rôle Initiale	Combinaison de rôle Finale	Variation
Cas TI	<i>Contrôle</i>	24,6%	22,9%	
	<i>Stratégique</i>	34,4%	43,7%	
	<i>Service/Conseil</i>	26,2%	16,7%	
	<i>Médiation</i>	14,8%	16,7%	

La lecture de ce tableau nous permet de commenter les rôles de ce conseil de la manière suivante:

Le rôle de contrôle au niveau de TI est moins important dans la configuration des rôles après le conflit. Ceci peut être interprété par le fait que MBA a eu recours à un double commissariat aux comptes, le premier conformément au code des sociétés commerciales et le second, de manière informelle. Ce qui a anéanti l'implication du conseil dans son rôle de contrôle. Ce souci de contrôle et de protection de son patrimoine est présent au niveau du discours de MBA comme étant un souci de transparence et de bonne gouvernance (la transparence est citée 12 fois dans son discours). Mais cette transparence ne concerne que lui et elle est reliée à sa volonté d'une meilleure (pré)visibilité de son patrimoine. Cette perception spécifique à MBA pointe l'importance du contrôle pour l'actionnaire unique et anéantit à cet effet le rôle de contrôle du conseil d'administration, contredisant ainsi les hypothèses de la théorie de l'agence en faveur d'une hégémonie managériale du PDG et de l'actionnaire unique et la perception du conseil d'administration comme une chambre d'enregistrement qui ratifie ses décisions stratégiques au sens de Kosnik (1987) et de Huse (2007).

Pour le rôle stratégique, on constate qu'il constitue le rôle dominant avant et après le conflit, ce rôle est évoqué essentiellement par les autres administrateurs qui perçoivent un rôle stratégique du conseil d'administration. En se référant à l'analyse précédente, la perspective de l'hégémonie du manager reconnaît au conseil des contributions stratégiques au niveau de la ratification des décisions stratégiques. Ceci se confirme par le recours aux conseillers externes (conseiller stratégique et conseiller fiscal) pour l'initiation de la stratégie et ne laisse au conseil que la tâche de ratification.

La présence du rôle de service et de conseil, dans la configuration des rôles du conseil d'administration s'est anéantie après le conflit. Vu que le conflit a fait que la propriété se concentre entre les mains d'un seul propriétaire, qui ne reconnaît pas l'importance de la contribution des administrateurs en matière de conseil et de service, et recrute les administrateurs dans une proximité familiale et fonctionnelle, indépendamment de leur expérience et de leur compétence. Notons à cet effet que le rôle de conseil et de service était assuré par des administrateurs qui ne font plus partie du conseil actuel.

Enfin, pour le rôle de médiation, bien que son existence soit reconnue par les administrateurs de ce conseil, il ne présente pas une variabilité considérable avant et après le conflit.

ii- Le changement de la configuration des rôles du conseil :

La figure 5, proposée ci dessous récapitule le mouvement qui a eu lieu au niveau du cas TI. Contrairement à ce qui a été prévu dans le schéma conceptuel, qui prévoyait que le conflit est susceptible de changer la configuration des rôles du conseil à travers un dégel, un mouvement et un regel. Le conflit au niveau de TI, n'a pas permis de détecter un processus planifié de changement selon les trois étapes (dégel - mouvement - regel) au sens de Lewin, dans la mesure où à un niveau de conflit cognitif et affectif manifeste, ni le rôle dominant n'a été changé, ni l'apparition ou la disparition de rôle n'ont été détectées. Les résultats ont permis de relever une variation de l'intensité des rôles existants avec maintien du même rôle dominant avant et après le conflit.

Un approfondissement de l'analyse ainsi que la prise en considération d'éléments autres que le conflit permettront de détecter un changement qui obéit au processus de Lewin et selon la perspective de Burns & Scapens (2000) stipulant que le pouvoir est susceptible d'amorcer et stimuler le changement, ou au contraire lui faire de la résistance et l'empêcher ou l'entraver. La concentration de la propriété et du pouvoir chez un actionnaire unique a contribué à l'institutionnalisation d'une passivité du conseil d'administration en faveur d'une hégémonie du dirigeant. A cet effet, le changement est détectable au niveau du fonctionnement de l'entreprise qui est en phase d'institutionnalisation de cette hégémonie et d'effacement du conseil d'administration. Cependant, on n'est pas en mesure d'attester que le conflit est à lui seul responsable de ce changement, mais il peut en être l'une des causes.

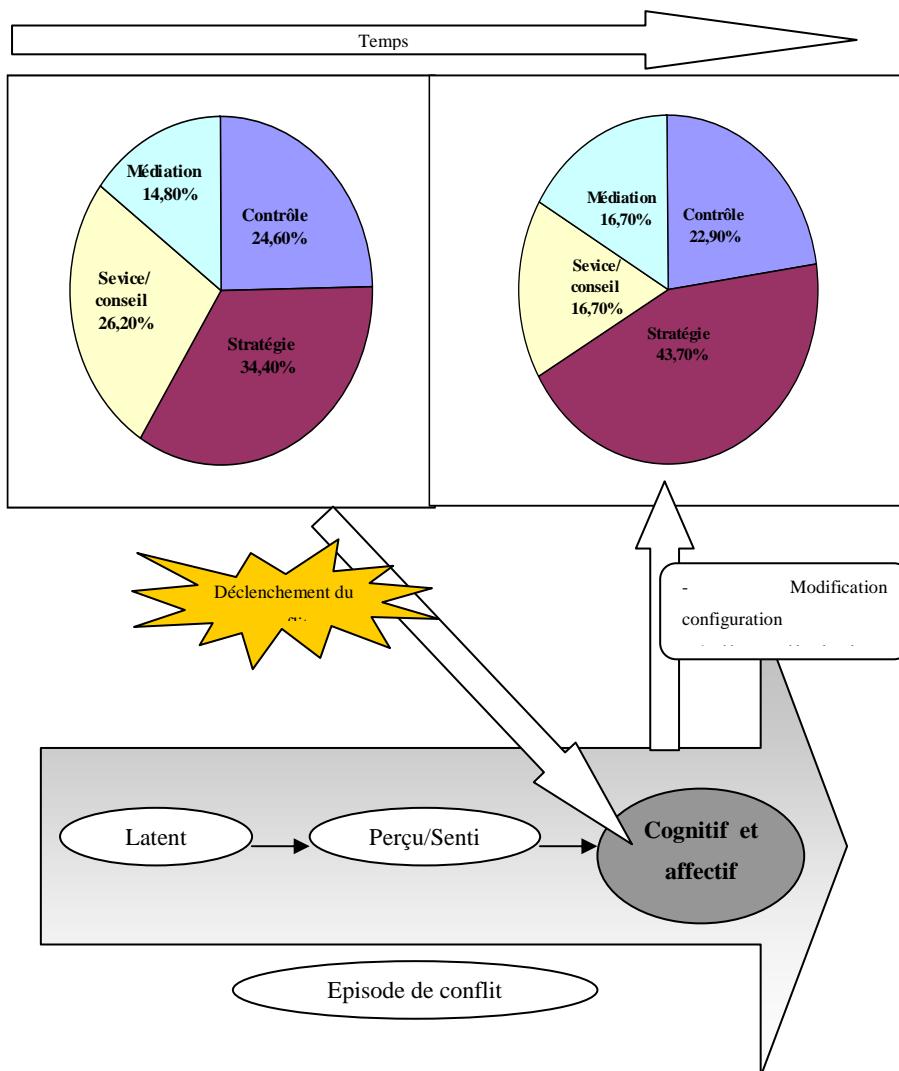


Figure 5. Mouvement de la configuration des rôles suite au conflit (TI)

b- Les nouvelles tâches détectées au niveau du conseil de TI:

Les nouvelles tâches détectées au niveau de ce conseil sont résumées dans le tableau suivant. Ce tableau concerne le nombre d'évocations des tâches par les administrateurs interviewés. Il s'agit à ce niveau de tâches qui n'ont pas été prévues dans la catégorisation initiale utilisée dans cette recherche et extraite de la littérature. Mais des tâches évoquées par les administrateurs de manière spontanée. Il est important de signaler qu'une tâche ou un rôle ne sont considérés comme existants de manière effective que s'ils sont cités par au moins deux administrateurs sur les trois interviewés. Le tableau se présente donc comme suit:

Tableau 16. Récapitulatif des nouvelles tâches évoquées

Administrateur	MBA	ME	CD	Total
<i>Rôle de service et de conseil</i>				
Stimuler les divergences des visions	3	1	2	6
Apporter des richesses (connaissances)	2	4		6
Échanger les avis et le savoir faire			1	1

Au niveau du conseil d'administration de la TI, les nouvelles tâches concernent essentiellement le rôle de service et de conseil. Elles peuvent être classées comme étant des tâches relatives aux conflits cognitifs essentiellement et qui insistent sur l'importance des divergences de points de vue, et des échanges sources de richesse cognitive. L'administrateur est perçu comme étant une source de richesse par deux des administrateurs interviewés, bien que cette source de richesse ne soit pas bien exploitée. Elle est bafouée par l'hégémonie du manager et sa position d'actionnaire unique. De plus les administrateurs ont tous évoqué la tâche de stimulation des divergences de points de vue, en s'alignant ainsi avec la position de plusieurs chercheurs tels que (Amazon, 1996; Jehn, 1995, 1997; Jehn et al., 2008; Mooney et al., 2007; Pondy, 1967)), stipulant que ces divergences sont constructives et permettent de trouver des solutions et de nouvelles alternatives lors du processus de prise de décision.

VII : Récapitulatif et points saillants du cas TI:

a - Évolution du conseil d'administration :

Le conseil a évolué dans une dynamique de concentration des pouvoirs chez une seule personne : MBA. Cette concentration des pouvoirs a entraîné une rétraction de certains rôles du conseil d'administration. L'évolution s'est faite de manière progressive avec la concentration de l'actionnariat.

Le rôle dominant du conseil d'administration est resté lui-même avant et après le conflit, il s'agit du rôle stratégique tel que évoqué par les administrateurs interviewés en termes de nombre d'évocations. Le rôle stratégique a occupé plus de place dans la configuration des rôles après le conflit, cette augmentation s'est accompagnée d'une atténuation de l'espace qu'occupent les rôles de conseil et de service et de contrôle. Ce qui se justifie par le fait que la politique de recrutement des administrateurs a été basée sur une proximité familiale et fonctionnelle et non sur la compétence de l'administrateur. De plus, le recours au double commissariat aux compte et l'existence d'un actionnaire unique ont atténué l'implication du conseil d'administration dans le rôle de contrôle. A cet effet, l'implication stratégique du conseil réside dans une

assistance du PDG dans la préparation, la mise en place et la validation de la stratégie. Cette évolution s'est aussi accompagnée d'un accroissement de la légitimité du PDG ainsi que son hégémonie.

b- Confirmation du rôle de médiation :

Le rôle de médiation a été évoqué, détecté et reconnu au niveau de cas, ce qui constitue une contribution à la reconnaissance de ce rôle du conseil comme rôle indépendant et non comme une simple tâche, au sens de Van Ees et al (2009). Ce rôle n'a pas présenté une variabilité considérable suite au conflit. Ceci s'explique par le fait que le nombre d'actionnaires effectifs a été réduit pour devenir presque non significatif, MBA est actionnaire à 99%. Un autre point consiste dans le fait que à un certain moment, MBA a contribué à ce blocage dans le sens où la seule solution qui l'arrangeait était de mettre la main sur la TI et sur son conseil, pour pouvoir agir indépendamment des contraintes imposées par la banque, donc la médiation n'a pas pu être réellement mise en œuvre dans le conflit, d'où cette stabilité.

c- Les nouvelles tâches : Stimuler les conflits cognitifs et l'échange

On ne peut pas déclarer l'émergence de nouvelles tâches au niveau de ce conseil suite au conflit. Cependant des nouvelles tâches ont été énoncées au niveau de ce conseil, elles concernent la stimulation des conflits cognitifs et des échanges comme sources de richesses dans le conseil.

d- La modification des statuts: un souci de légalité:

Les modifications de statuts constatées au sein de cette société portent sur des mises à jour des statuts conformément à des lois complétant le code des sociétés commerciales, ce qui reflète le souci de transparence et de conformité à la législation fréquemment rappelé par le président directeur général et les deux administrateurs. De plus, une modification de statuts a porté nomination de ME en tant qu'administrateur ainsi qu'une augmentation du capital.

e- Divergence de perception du rôle du conseil:

A l'époque où la banque B ainsi que d'autres actionnaires siégeaient dans le conseil d'administration, les objectifs des actionnaires n'étaient pas alignés. Actuellement, l'alignement des objectifs est issu de l'actionnariat unique. Puisqu'il y a un actionnaire dominant et une hégémonie du PDG, les objectifs du PDG sont les objectifs de l'entreprise.

Le PDG, à ce niveau apparaît et se montre comme étant dans l'attente d'une contribution effective de son conseil. Cependant, dans ses propos, on peut lire qu'il est dans l'aspiration à un conseil qui adhère à ses objectifs, qui les défend et qui approuve ses décisions. D'où le paradoxe détecté au niveau de conseil, ce paradoxe se situe au niveau du rôle dominant qui n'a pas changé avant et après le conflit et qui est le rôle stratégique. Ce rôle est perçu comme étant un rôle effectif de la part des administrateurs mais qui est dénié de la part du PDG. D'autre part, ce conseil d'administration est dominé par son PDG qui est en position d'hégémonie.

Ce conseil est perçu par le PDG comme étant une chambre d'enregistrement. Paradoxalement, les autres administrateurs perçoivent une certaine implication et une dynamique de ce même conseil et le perçoivent à cet effet comme étant un contrôleur financier et stratégique. D'où une divergence des perceptions des rôles du conseil d'administration.

Le conseil et son PDG ont tendance, par moment à être confondus. Le PDG dispose de ressources au niveau de son conseil, mais en tant que leader dominant, il a construit une légitimité qu'il puise dans une perception du succès de son parcours personnel et social en tant qu'entrepreneur. Ce qui l'empêche d'exploiter et canaliser les ressources dont il dispose au niveau de son conseil, d'impliquer davantage ses administrateurs ou de faire appel à d'autres administrateurs externes. Il dénie à cet effet l'utilité du conseil et de ses rôles.

f- Le conflit et son effet dans le conseil de TI : Modification de la configuration des rôles:

Le conflit relevé au sein du conseil d'administration de TI est un conflit cognitif et affectif manifeste, mais n'a pas été capable, à ce niveau de changer la configuration des rôles du conseil. Le changement entendu à ce niveau est un changement au sens de Lewin c'est-à-dire en trois étapes à savoir un dégel, un mouvement et un regel. Ce conflit n'a entraîné ni le changement du rôle dominant, ni l'apparition ou la disparition de rôles. Et seule une variation de l'intensité des rôles existants a été relevée, avec une stabilité du rôle dominant avant et après le conflit.

Cependant, l'étude de l'effet du conflit sur les rôles du conseil d'administration a fait qu'on l'isole des autres influences contextuelles et environnementales dont la prise en considération permettra de détecter un changement qui obéit au processus de Lewin et selon la perspective de Burns & Scapens (2000). Cette perspective stipule que le pouvoir est susceptible d'amorcer et stimuler le changement, ou l'entraver.

Au niveau de la TI, la concentration de la propriété et du pouvoir chez un actionnaire unique a contribué à l'institutionnalisation d'une passivité du conseil d'administration en faveur d'une hégémonie du dirigeant. Et à cet effet, le changement est détectable au niveau du fonctionnement de l'entreprise et de son conseil, bien qu'il n'ait pas été relevé au niveau des évocations des rôles par les administrateurs. La TI est en phase d'institutionnalisation de cette hégémonie et d'effacement de l'implication du conseil d'administration. Cependant, on n'est pas en mesure d'attester, à ce niveau que le conflit est à lui seul responsable de ce changement, mais il a été établi qu'il en est l'une des causes.

g- Le cas TI: *Conseil passif versus autoritarisme du PDG*

La centralité du PDG semble être la plus confirmée de tous les cas étudiés. Elle est acquise graduellement par le diplôme, le savoir-faire, l'expérience et enfin par une majorité absolue du capital. Bien qu'elle soit charismatique cette centralité est instable au sens de Weber, car justifiée principalement par des émotions. Elle est affirmée par style de leadership autoritaire basé sur les ordres et les directives (Lewin, 1939).

Cette centralité a conditionné le conseil dans une posture passive, ne servant pas la gouvernance de l'entreprise. En effet, le conseil ne semble avoir aucun effet sur l'activité de l'entreprise. Son existence n'est par ailleurs matérialisée que dans les perceptions des administrateurs interviewés. L'un d'eux lui invente même des rôles, surtout stratégiques. On a constaté à cet effet une réelle divergence des perceptions des trois administrateurs évoquant le conseil. Nous pouvons déduire une réalité «imaginée» du conseil, chacun des administrateurs aspirant à une représentation différente.

Le conseil de TI ne semble pas être un organe de gouvernance. Cependant, le conflit évoqué semble avoir joué un rôle et avoir entraîné un changement de sa dynamique. En fait, le conflit a établi un certain alignement des discours de l'un de deux administrateurs sur celui du PDG. Même si l'effet du conseil sur l'entreprise n'a pas réellement changé, l'étude des perceptions après le conflit a mis en avant un conseil arène de formation d'alliances ou plus finement de compérage.

5.1.2: Le cas n° 2: Le cas SW:

I. Descriptif de l'entreprise SW:

Nombre d'employés: 14 employés

Chiffre d'affaires moyen : 1950.000 DT (moyenne sur les deux années précédentes)

Cotation: c'est une entreprise non cotée en bourse

La SW est une société spécialisée dans la commercialisation du matériel de bâtiment et de travaux publics, des chargeuses, des chariots éléveurs, des compresseurs, fixes et mobiles, sur le marché maghrébin.

Elle est entrée en activité en Avril 2009. Elle est filiale de la société PN, elle-même filiale d'un grand groupe privé : le groupe AN. C'est un groupe qui dispose à peu près d'une cinquantaine de sociétés, dans tous les domaines: Banque, assurance, leasing, tourisme, commerce, industrie, santé...etc. C'est un groupe qui a été fondé durant les années 80.

Depuis sa création, en 2009, MB est à la tête de SW en tant que Président directeur général. Il est actionnaire avec une seule action.

II. Les décisions stratégiques discutées au Conseil d'Administration de SW:

i- La division de la société en deux :

L'une des décisions les plus évoquées était la division de la société en deux sociétés, une société offshore et une société qui opère sur le marché local. C'est le même personnel qui gère les deux sociétés. Et quand

on parle de société on parle d'une seule société SW. La division s'est faite uniquement au niveau des statuts.

ii- La décision d'envoyer un commercial permanent sur le marché libyen :

La deuxième décision fréquemment évoquée est l'envoi d'un représentant permanent sur le marché libyen. Ce marché présente, selon les administrateurs interviewés, des potentialités commerciales assez larges qu'il conviendrait d'exploiter. Ils estiment que le commercial local (libyen) ne fait pas suffisamment d'efforts, il ne fait pas de démarchage commercial, il expose le matériel et attend les acheteurs potentiels. Donc, le chiffre d'affaires sur le marché libyen n'a pas évolué durant la période de démarrage de l'entreprise.

Le conseil a décidé d'implanter deux commerciaux permanents sur le marché libyen, afin de booster les ventes et améliorer le chiffre d'affaires de la société offshore.

Le PDG de SW, MB, nous présente cette décision comme suit :

" On a été obligé, quand même de bouger beaucoup plus sur le marché extérieur pour améliorer notre présence... nous allons avoir deux agents permanents sur le marché libyen, pour être au mieux de la situation du marché libyen, pour faire le marketing, pour faire les démarches auprès des acquéreurs et des clients potentiels."

II. Description du conseil d'administration de SW:

a- Les membres du conseil : Nombre et démographie :

Le conseil d'administration de la SW se compose de 7 personnes dont une personne morale. Tous les membres assistent au conseil d'administration au CA. Il y a une femme membre du conseil. Elle n'est pas membre de la famille, elle est directeur général adjoint de la société de gestion du holding du groupe AN. Comme la société appartient à un groupe, les deux fondateurs du groupe ainsi que un de leurs fils siègent au conseil d'administration. Le tableau suivant dresse un récapitulatif des compétences, fonctions, âges, de l'actionnariat et des liens de proximité (parenté, amitié) entre les administrateurs.

Tableau 17. Démographie des administrateurs de SW à la date des interviews

Administrateur	Pourcentage Capital	Age	Diplôme	Fonction	Sexe	Lien
MB	1 action	64	Licence en droit + ENA Retraité ancien haut fonctionnaire de l'état	PDG	H	Ami de FK
EM	1 action	48	Ingénieur civil hydrauliques + MBA appliquée, à polytechnique Montréal	DGA	H	Aucun
FK	-	68	Ingénieur agroéconomiste Retraité ancien haut fonctionnaire de l'état	PDG de PN, société mère de SW (99%)	H	Ami de MB
SB	-	-	-	DGA de la société PI (société de gestion du holding du groupe AN)	F	Aucun
BB	99% avec RB dans PN	-	Ingénieur	Actionnaire majoritaire et fondateur groupe AN	H	Frère de RB
RB	99% avec BB dans PN	-		Actionnaire majoritaire, fondateur et PCA AN.	H	Frère de BB
HB	-	-	MBA (USA)	DGA de PN.	H	Fils de BB ou BR

La composition du conseil d'administration est mitigée, il y a une présence de la famille fondatrice du groupe, il y a aussi une recherche dans la proximité, mais qui se base sur la compétence et sur l'expérience. On trouve à cet effet deux hauts fonctionnaires de l'état qui sont à la retraite, qui sont amis (C'est FK qui a proposé MB en tant que PDG de la SW) et on trouve des cadres qui ont une expérience dans d'autres sociétés du groupe (EM et SB). Il y a une conscience de l'importance de l'expérience des

administrateurs, qui constitue un critère de sélection des administrateurs. Le rôle de conseil et de service du conseil d'administration est sollicité à priori.

b - Les qualifications dans le conseil d'administration :

Dans le cas SW, les fondateurs, eux mêmes anciens fonctionnaires de l'état, considèrent l'expérience dans de hautes fonctions de l'état comme un facteur de confiance et donc comme un critère de choix d'administrateurs. Ils font donc appel à ce type de profil pour gérer et siéger dans leurs conseils d'administration. MB, le PDG de SW et FK, administrateur et PDG de PN, une autre grande société du groupe et dont SW est filiale constituent un exemple de cette stratégie. Ils sont, tous les deux, hauts fonctionnaires de l'état retraités. Il s'agit d'un recrutement source de confiance qui représente une garantie pour les propriétaires du groupe en terme de compétence, de savoir faire, d'expérience et d'honnêteté.

Outre les anciens hauts fonctionnaires de l'état, on trouve (HB) un diplômé des Etats-Unis tout comme les autres fils des deux fondateurs du groupe. Et aussi un cursus canadien (EM : directeur général adjoint de SW) mais qui n'est pas membre de la famille B.

Bien que l'entreprise SW fait partie d'un groupe familial, une grande importance accordée au conseil et à sa composition a été relevée : tous les membres assistent, il ne s'agit pas d'une formalité ou d'un remplissage de sièges.

L'expérience et la qualification constituent les facteurs de confiance pour les administrateurs fondateurs et propriétaires du groupe lors de la sélection des administrateurs. Le conseil n'est pas perçu comme étant une formalité, il y a des attentes de ce conseil de la part des administrateurs aussi bien les fondateurs que les dirigeants.

c- Les réunions du conseil d'administration :

i- *Péodicité et durée:*

Le conseil d'administration se réunit quatre fois par an. Un conseil d'administration chaque trimestre. Selon le PDG, la durée du conseil oscille entre une heure et une heure et demie et s'il y a nécessité de faire un ou deux autres conseils, ils le font. Le premier conseil de l'année est un peu plus long car il contient les prévisions de l'année.

ii- *Contenu:*

Lors des conseils d'administration de SW, il y a principalement l'approbation du dernier conseil d'administration, la présentation du rapport d'activité de la société du conseil, une présentation détaillée des états financiers et une note sur le budget.

Le DGA, raconte que les conseils qui contiennent les prévisions de l'année durent un peu plus longtemps. En effet, toujours selon lui, le conseil discute des budgets prévisionnels, les estimations de chiffres

d'affaires et approuve ces chiffres pour pouvoir convoquer l'assemblée générale. Il dit que "*On l'appelle le conseil des chiffres*".

Les discussions et débats prennent part dans le conseil. Ces discussions portent essentiellement sur le développement stratégique de l'entreprise. Il s'agit d'une entreprise récemment créée qui cherche encore le positionnement stratégique adéquat. L'équipe dirigeante est à la croisée des chemins avec des pressions issues des exigences et attentes de gains des gros actionnaires et des perspectives environnementales difficiles et peu prévisibles.

III. Dynamique et perception des rôles du conseil d'administration de SW :

a- Les mouvements du conseil d'administration :

Il y a lieu de noter que le conseil d'administration de SW est récent. C'est une société qui a démarré en 2009 et qui est à sa deuxième année d'exploitation effective lorsque les entretiens ont été effectués, donc aucun mouvement remarquable n'a été évoqué par les administrateurs interviewés. Le seul changement qui a été évoqué est la décision de diviser la société en deux sociétés, une locale et une autre offshore, mais le conseil d'administration des deux sociétés est le même, les organes de gestion des deux sociétés sont les mêmes, en pratique il y a confusion totale entre les deux sociétés, la distinction existe uniquement sur le papier et dans les statuts.

b- La perception du rôle du conseil d'administration par le dirigeant :

Les faits relatés par les administrateurs et le PDG nous ont permis de relever des constats permettant de qualifier leurs perceptions du rôle du conseil d'administration, en effet les propos des administrateurs interviewés montrent une convergence de la perception des rôles du conseil d'administration. Les administrateurs propriétaires (fondateurs) privilégient l'expérience et les qualifications pour le choix des administrateurs, ce qui justifie le recours à des administrateurs ayant une expérience considérable dans l'administration publique ou ayant évolué dans leur groupe. La mobilisation de cette expertise démontre un besoin en consultants au niveau du conseil d'administration, ce qui se traduit par une mobilisation du rôle de conseil et de service.

Le PDG et les administrateurs interviewés dans ce cas démontrent une convergence de la vision du conseil d'administration et l'assimilent à un cabinet de consultants, cette perception est aussi partagée par les administrateurs propriétaires qui sélectionnent les autres administrateurs et le management. Ce qui se justifie par le choix d'administrateurs ayant des qualifications et une expérience dans le secteur public ou ayant occupé des postes clés dans les autres sociétés du groupe.

Les perceptions du rôle du conseil d'administration par le PDG et par les autres administrateurs sont convergentes, elle peuvent être schématisées comme suit:

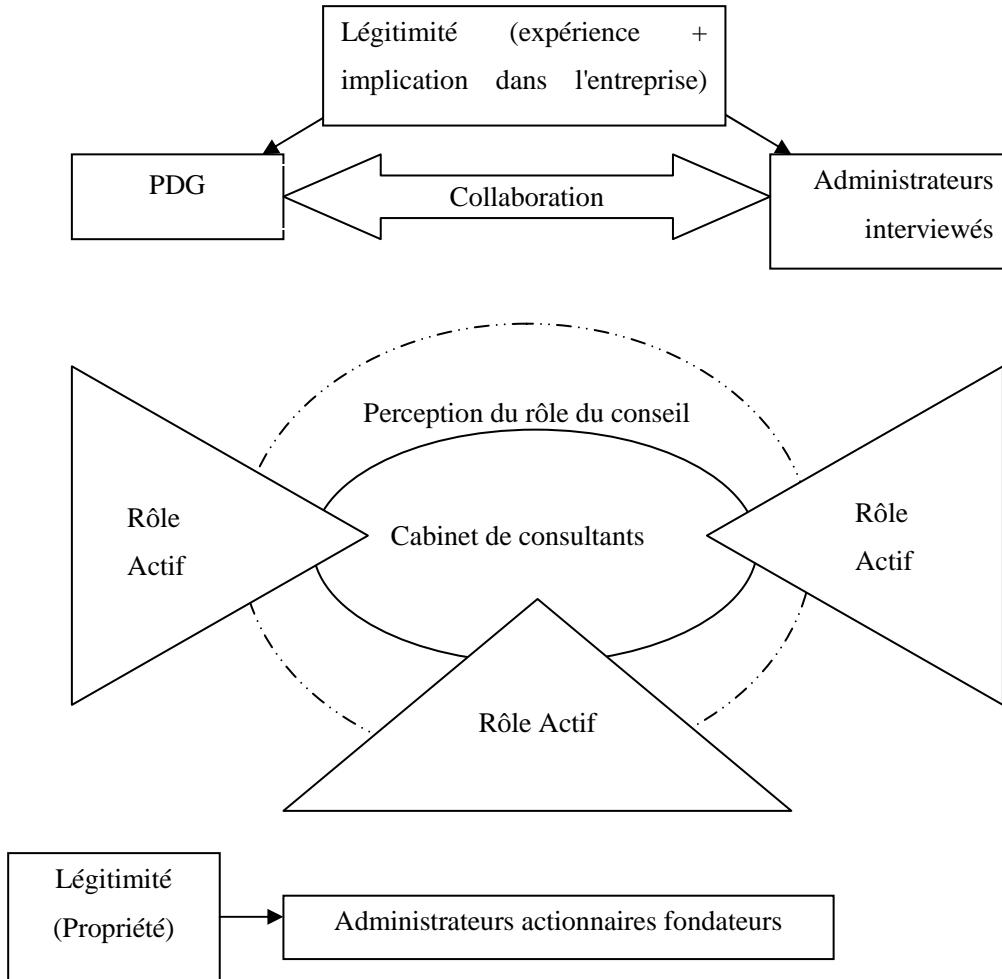


Figure 6. Convergence de perception des rôles du conseil d'administration à SW

c- Analyse de la centralité :

Les entretiens effectués au niveau de la société SW, ne mettent pas en évidence la domination d'une personne particulière. Cependant, il existe au niveau de conseil d'administration deux clans, un clan de managers et un clan familial de propriétaires. Et les propos des administrateurs interviewés montrent des tentatives de domination du clan familial. Cette domination se justifie par la propriété à 99% de la famille B. Mais, cette domination est contestée par le clan des managers qui lutte contre cette domination, défend sa position de manager qui vit l'entreprise au quotidien et y puise sa légitimité. Cette lutte se justifie aussi par des perceptions différentes et divergentes de l'entreprise, de la part des deux clans, le clan des propriétaires perçoit l'entreprise comme un élément de portefeuille, générateur de bénéfices et aussi un moyen de défiscalisation. Le clan des managers a créé l'entreprise, il vit l'entreprise tous les jours, s'y implique et y lutte pour son développement. Le DGA évoque l'argument de création de l'entreprise avec acharnement et regrette que ça soit le nom du fils du fondateur qui figure sur les statuts, bien que ce soit lui-même qui a fait toute la procédure juridique.

Sur le plan lexical, le nombre de pronoms personnels utilisé et la fréquence d'utilisation du "je" est répartie comme suit :

Tableau 18. Fréquence d'utilisation des pronoms personnels (SW)

Admin.	MB (5042)		EM (4871)		FK (4633)		Total (14546)
Je	70	1,39%	78	1,60%	108	2,33%	
Moi	15	0,30%	15	0,31%	31	0,67%	
Total	85	1,69%	93	1,91%	139	3%	2,18%
Nous	62	1,23%	49	1%	107	2,31%	
On	79	1,56%	107	2,2%	22	0,47%	
Total	141	2,79%	156	3,2%	129	2,78%	2,93%

Le taux d'utilisation de pronoms collectifs au niveau de ce conseil est nettement supérieur au taux d'utilisation des pronoms personnels "je" et "moi" chez deux administrateurs, EM et MB et presque égal chez le troisième. Ceci confirme qu'il n'y a pas, à priori, un personnage dominant dans ce conseil ou susceptible de dominer.

V : Les conflits évoqués dans le cas SW:

a- Les causes des conflits:

i- *La situation de la société offshore:*

Pour le cas de la société SW, les divergences de points de vue les plus évoquées concernent la situation de la société offshore, qui connaît certaines difficultés au niveau de sa gestion. Ces difficultés sont très perceptibles au niveau des résultats et des chiffres de l'entreprise selon les administrateurs interviewés. Les prévisions en termes de chiffres n'ont pas été atteintes pour la société offshore. Le PDG explique que les prévisions de chiffre d'affaires ont été dépassées pour le marché local, bien que ces prévisions aient été jugées très optimistes au départ. Alors que pour le marché libyen, le chiffre d'affaires n'a pas atteint 50% des chiffres prévus.

Le détail du récit a permis de mettre en avant une situation générale qui oppose les administrateurs propriétaires issus de la famille B et les administrateurs managers en l'occurrence le président directeur général et le directeur général adjoint : EM et MB.

Les administrateurs managers expliquent que les propriétaires sont intéressés uniquement par le gain matériel et ne reconnaissent pas les efforts fournis par le management dans le cadre bien particulier du marché libyen, marché instable et très aléatoire. EM dit que:

"C'est clair, chacun a ramené un milliard et demi, il les a mis chez nous, il se dit pour faire évader mon argent du fisc, je vous les donne, pour les faire fructifier.....Il y a toujours un petit bras de fer mais on se met d'accord. On tombe, on se relève et on se met d'accord. A SW (Offshore) c'est plus délicat. Donc, toujours on entre dans ce conseil avec une certaine

anxiété, et SW (offshore) ne marche pas bien en ce moment. Donc les gens ne savent pas, ils ne connaissent pas le marché très bien, ils ne connaissent pas ce qu'on est en train de faire au quotidien, donc il y a parfois un peu de gribouillage."

De son coté, le PDG explique que:

"..... Bon,...je dirais...parfois, il y a un peu d'entêtement de la part des uns et des autres, des avis différents de certains administrateurs, surtout nous deux, nous, les deux membres de conseil qui gérons la société, c'est-à-dire le PDG et le DGA, avec les autres administrateurs qui sont de simples administrateurs. Ils ont mis de l'argent, ils veulent le résultat de leur argent. Ils voient que l'effort déployé n'est pas suffisant, que nous devons faire ça et ça...Là ou le bas blesse, c'est le conseil d'administration de SW offshore. Nous avons pas mal de problèmes, qui sont liés plutôt à la situation du marché libyen, ce ne sont pas des problèmes inhérents à la bonne ou mauvaise gestion, ou aux relations au sein du conseil d'administration. ...Donc, les relations sont, je dirais pas qu'elles sont conflictuelles mais...ce sont des relations de pression d'investisseurs sur l'organe gestionnaire de la société."

ii- Les divergences cognitives entre EM et HB:

Derrière cette situation générale se cache une situation bien particulière, il s'agit d'une tension entre le directeur général adjoint et un des administrateurs non managers, plus précisément HB, qui est le fils de l'un des fondateurs. Cette tension a été palpable notamment au niveau des propos des deux administrateurs gestionnaires le PDG et le DGA. Ces divergences ont été rapportées par le PDG, mais aussi explicitées par le DGA EM et détectées dans ses propos. En effet, selon le PDG de SW:

" ...EM et HB, ils ont des tics entre eux. Il y a des membres du conseil qui se considèrent un peu comme...d'un côté propriétaires, et d'un autre côté connaisseur, il y a un peu de ça, dans l'esprit des gens. Les gens ne sont pas tous pareils, il y a ceux qui sont prétentieux dans leurs idées et ceux qui considèrent que eux ils connaissent tout et les gens ne connaissent pas et ils considèrent qu'ils sont en mesure de donner des leçons, et qu'ils enseignent les gens. Il y a un peu de ça de la part de ... Et, il y a un peu de... moi aussi j'ai des pressions... J'ai mes idées, j'ai mes propositions à faire...je connais la situation, je la gère tous les jours, je la connais plus que.... Il y a des choses que le PDG et le DGA connaissent mieux... qu'un membre du conseil."

De son côté le Directeur général adjoint, EM, estime que les administrateurs qui siègent au conseil d'administration et qui ne s'impliquent pas dans l'entreprise n'ont aucune visibilité de la situation et ne sont donc pas bien placés pour imposer leur avis. Ce qui peut être illustré de la manière suivante :

"Mais l'activité principale, qui est l'activité commerciale. Ils n'en connaissent rien. Donc, c'est pour cela que c'est un peu délicat, nos conseils, toujours, il y a toujours de la friction, même si tu ramènes, tu ramènes le meilleur carnet de la Tunisie il te disent... Ils ont

toujours à dire, tu enlèves ça et tu rajoutes ça... Pour te dire que je m'y connais... Il veut toujours imposer son point de vue. Il y a toujours une discussion... Bon en tout cas, nous, on le prend positivement, il n'y a pas de problème, mais parfois, ils gribouillent un peu. Donc tu dois entendre et te taire, c'est tout. Et parfois on subit... non, non, ils gribouillent, ils te disent "the boss is always right, and when the boss is not right, he is right" (le chef a toujours raison, et lorsque le chef a tort, il a raison), C'est-à-dire ils veulent te dire tu dois faire comme on te dit, nous. Nous sommes plus anciens que toi dans le marché donc on connaît, plus que toi et mieux que toi."

Enfin, EM déclare aussi l'existence de ce conflit entre lui et une personne dont il évite de citer le nom dans le passage suivant:

"Si, si on discute, mais comme je te l'ai dit, il y a toujours de la friction. ... moi, personnellement je sors toujours, pas bien... fâché, je me fâche, parce qu'il y a des gens qui veulent imposer leurs... leurs idées alors que, la superposition n'est pas faisable. Il te dit, moi j'ai fait ça, pourquoi, toi, tu ne fais pas ça aussi. Toi, tu as fait ça, que dieu te bénisse, moi, je vois autrement, tu me pénalise, laisse moi appliquer ce que je veux faire et après tu m'évalues... Nous, le problème de notre conseil, c'est qu'on veut toujours orienter la direction générale de la société. C'est ça qui moi, personnellement, je ne l'accepte pas, je ne sais pas, il y a d'autres personnes qui baissent la tête et qui acceptent".

Les causes de ce conflit sont d'ordre cognitif principalement puisque selon EM, la majorité des administrateurs sont des financiers. En effet, ce conflit se manifeste essentiellement au niveau des récits qui évoquent les réunions de conseil d'administration et aussi dans les propos de EM, qui avoue être le fondateur des deux sociétés :

"Donc, je suis le fondateur des deux sociétés, mais, entre parenthèses, je n'ai pas mis mon nom, parce que il fallait mettre le nom de... l'essieux de B, un des..., on a mis le nom de HB. Mais, la création de la société je l'ai fait moi et le DAF, qui n'est pas la maintenant..."

Il est à noter qu'il n'a pas été possible de faire un entretien avec HB, pour pouvoir évaluer ce conflit davantage parce que selon les administrateurs interviewés, Mr HB est d'abord très occupé et n'est pas très ouvert à ce genre de recherches. De son côté FK, aussi a dit qu'il ne communique pas beaucoup avec HB, parce que "ils ne partagent pas les mêmes points de vue".

Certes ces divergences ont, par moments permis à SW de prendre des décisions cruciales pour son développement et qui ont rendu possible le dépassement de certaines difficultés mais ces divergences risquent d'entraîner un blocage au niveau du conseil d'administration à cause du conflit entre EM et HB. Et par la suite une rupture entre ces deux personnes et des changements au niveau du conseil. De plus cette volonté de dominer le conseil de la part des propriétaires ou plus particulièrement de l'un des propriétaires

qui est HB, ne constitue pas une situation confortable pour les administrateurs dirigeants, notamment EM qui a un certain attachement affectif avec cette entreprise qu'il considère la sienne mais qui lui a été volée.

b- Positionnement des conflits:

Le conflit détecté au niveau de la société SW est un conflit d'ordre cognitif manifeste, qui est dû à des divergences sur la stratégie de l'entreprise.

Ainsi, deux niveaux de conflits ont été recoupés dans le cas SW:

-Un premier niveau de conflit qui concerne une divergence de visions entre deux clans au niveau du conseil d'administration, un clan de managers et un clan de propriétaires, il s'agit d'un conflit cognitif manifeste.

- Un second niveau de conflit concerne des conflits cognitifs et parfois affectifs entre deux personnes l'une issue du clan des managers "EM" et l'autre issue du clan des propriétaires "HB". A ce niveau, le conflit concerne les divergences des idées mais qui occulte un conflit de propriété de l'entreprise dans la mesure où cette entreprise est certes la propriété de la famille B et notamment HB, mais il la considère comme un élément de son portefeuille, et un moyen de défiscalisation. Mais EM considère moralement cette entreprise comme la sienne, car il la vit tous les jours et il la connaît plus que HB. Par conséquent, il n'accepte pas que HB décide de la destinée de SW.

Il y a lieu de noter que ces divergences n'ont pas encore eu comme effet des changements ou des mouvements visibles au niveau de la composition du conseil d'administration, étant donné que la société SW est une nouvelle société.

VI : Configuration des rôles et nouvelles tâches du conseil d'administration :

a- Les configurations de rôles du conseil d'administration :

i- Les tableaux de répartition des tâches:

Les tableaux qui seront présentés ci-dessous détaillent le nombre d'évocations des tâches composant les rôles du conseil d'administration, par administrateur. Il y a lieu de noter que le détail des verbatim sera présenté en annexe. Et que des tableaux récapitulatifs résumeront le détail de ces tableaux.

La répartition des tâches se fait selon trois catégories temporelles, une catégorie pour les évocations de tâches relatives à la période d'avant le conflit, une deuxième catégorie relative à l'évocation des tâches concernant la période d'après le conflit et une troisième catégorie concernant les tâches effectuées en permanence. Donc la répartition des tâches des administrateurs selon les entretiens se présente comme suit:

Tableau 19. Tâches évoquées - administrateur MB (SW)
 Avant Après En permanence

	<i>Rôle de contrôle</i>		
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs			2
Protéger les intérêts des actionnaires			1
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes			
Ratifier les décisions des gestionnaires			
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie	1		1
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs			
Répartir les jetons de présence			
	<i>Rôle stratégique</i>		
Définir le concept d'affaires de l'entreprise			1
Développer la mission de l'entreprise	3		5
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise			3
Valider la stratégie			
	<i>Rôle de service et conseil</i>		
Conseiller technique			
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)			
Coacher			
Critiquer			3
Stimuler les divergences des visions	1	1	5
Apporter des richesses (connaissances)			
Échanger les avis et le savoir faire			2
	<i>Rôle de médiation</i>		
construire, préserver et restaurer le consensus			1
Réconcilier les visions conflictuelles			
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			

Tableau 20. Tâches évoquées - administrateur EM (SW)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs			
Protéger les intérêts des actionnaires		1	
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes		4	
Ratifier les décisions des gestionnaires		1	
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie		1	
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs		1	
<i>Répartir les jetons de présence</i>			
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept de business de l'Entreprise		1	
Développer la mission de l'entreprise	1		1
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise		2	
Valider la stratégie		1	
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller techniquement			
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)			
Coacher			
Critiquer			
Stimuler les divergences des visions		8	
Apporter des richesses (connaissances)			
Échanger les avis et le savoir faire			
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus		2	
Réconcilier les visions conflictuelles			
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise		1	

Tableau 21. Tâches évoquées - administrateur FK (SW)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs		2	
Protéger les intérêts des actionnaires			
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes		3	
Ratifier les décisions des gestionnaires			
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs			
Répartir les jetons de présence			
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires de l'entreprise		2	
Développer la mission de l'entreprise		1	
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise		1	
Valider la stratégie			
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller technique		1	
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)			
Coacher			
Critiquer			
Stimuler les divergences des visions			
Apporter des richesses (connaissances)			
Échanger les avis et le savoir faire			
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus		6	
Réconcilier les visions conflictuelles			
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise		1	

Les tableaux présentés ci dessus se résument comme suit :

Tableau 22. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur MB (SW)

Rôle (MB)	Avant le conflit	Après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	1	0	4	5
Stratégique	0	3	9	12
Service/Conseil	1	1	10	12
Médiation	0	0	1	1
Total	2	4	24	30

Tableau 23. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur EM (SW)

Rôle (EM)	Avant le conflit	Après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	0	0	8	8
Stratégique	0	1	5	6
Service/Conseil	0	0	8	8
Médiation	0	0	3	3
Total	0	1	24	25

Tableau 24. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur FK (SW)

Rôle (FK)	Avant le conflit	Après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	0	0	5	5
Stratégique	0	0	4	4
Service/Conseil	0	0	9	9
Médiation	0	0	7	7
Total	0	0	25	25

Le résumé de la répartition du nombre d'évocation des rôles du conseil d'administration de SW se présente comme suit :

Tableau 25. Récapitulatif de la répartition des tâches par rôle pour le conseil de SW

Rôle	Avant le conflit	Après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	$1+0+0=1$	$0+0+0=0$	$4+8+5=17$	18
Stratégique	$0+0+0=0$	$3+1+0=4$	$9+5+4=18$	22
Service/Conseil	$1+0+0=1$	$1+0+0=1$	$10+8+9=27$	29
Médiation	$0+0+0=0$	$0+0+0=0$	$1+3+7=11$	11

La lecture de ces tableaux permet de commenter les rôles de ce conseil de la manière suivante:

Le rôle stratégique est plus cité pour la période après le conflit. Ceci s'explique par le fait que le conseil s'oriente plus vers des tâches d'ordre stratégique après le conflit. Donc on en conclut que le conflit a augmenté l'implication du conseil dans la stratégie au niveau de SW. Cependant le rôle de contrôle n'a pas évolué de manière considérable. Ceci s'explique par deux points. D'abord, la société SW fait partie d'un groupe, qui a opté pour une société de gestion du holding, la PI, et qui contrôle et approuve les chiffres avant le conseil d'administration. Ensuite, le fait que la SW fait partie du groupe AN fait que la société a déjà développé des routines de contrôle qui s'appliquent à toutes les entreprises du groupe et par lesquelles il faut passer impérativement dans le conseil. Selon EM, ça se passe comme suit:

"Il n'y a pas de divergences, parce que tout se fait en amont. Parce que avant de présenter des chiffres, ils viennent eux, et on les discute avant, et en plus il y a une copie qui va à PI, ils la voient et ils donnent leur avis avant de la présenter au conseil. Et quand vient le conseil tout est décidé. Oui, c'est surtout la répartition des bénéfices et les budgets d'investissement, ce sont eux les plus problématiques, c'est là où il y a des divergences".

Pour le rôle de conseil et de service, on constate une certaine stabilité entre avant et après le conflit. Bien qu'il s'agisse du rôle dominant dans ce conseil. Ce rôle dominant n'a pas changé suite au conflit. Donc, on ne peut pas dire que le conflit a changé la configuration des rôles en changeant le rôle dominant. Bien que l'intensité du rôle stratégique ait augmenté après le conflit.

Le rôle de médiation existe et il est bien reconnu par les administrateurs de ce conseil. Mais il n'y a pas une variabilité de ce rôle avant et après le conflit.

Tableau 26. Confrontation des évocations des tâches entre PDG et administrateurs de SW

Rôle	Avant le conflit		Après le conflit		En permanence		Nombre total d'évocations	
	PDG	ADM	PDG	ADM	PDG	ADM	PDG	ADM
Contrôle	1	0	0	0	4	13	5	13
Stratégique	0	0	3	1	9	9	12	10
Service/Conseil	1	0	1	0	10	17	12	17
Médiation	0	0	0	0	1	10	1	10

Le tableau 25 propose une agrégation des tâches évoquées par les administrateurs en quatre rôles. Le tableau 26 présente une confrontation des évocations agrégées entre le président directeur général d'un côté et les autres administrateurs de l'autre. Ce tableau ne montre pas de divergence particulière au niveau de la perception des rôles du conseil d'administration.

Ces tableaux vont nous permettre de présenter deux configurations des rôles perçus du conseil d'administration ; une configuration avant le conflit et une configuration après le conflit. Le conflit pris en considération ici dans ce cas est le conflit relatif aux divergences cognitives entre deux administrateurs. La configuration avant le conflit consiste en un cumul du nombre d'évocation des catégories "en permanence" et "avant le conflit", la configuration après le conflit consiste en un cumul du nombre d'évocation des catégories "en permanence" et "après le conflit", ce qui nous amène aux deux configurations suivantes:

Tableau 27. Mouvements des rôles du conseil de SW

Cas	Rôle	Combinaison de rôle Initiale	Combinaison de rôle Finale	Variation
Cas SW	<i>Contrôle</i>	24%	21,8%	
	<i>Stratégique</i>	24%	28,2%	
	<i>Service/Conseil</i>	37,3%	35,9%	
	<i>Médiation</i>	14,7%	14,1%	

La lecture de ce tableau nous permet de commenter les rôles de ce conseil de la manière suivante:

- Le rôle de contrôle au niveau de SW est moins important dans la configuration des rôles après le conflit.
- Le rôle stratégique s'est accentué après le conflit, ce qui révèle plus d'implication de la part des administrateurs interviewés au niveau de la stratégie, sujet d'actualité dans cette jeune entreprise qui est en train de rechercher la stratégie adéquate pour accéder au marché.
- Le rôle dominant dans la configuration des rôles du conseil d'administration avant et après le conflit est le rôle de service et de conseil, bien qu'il se soit anéanti après le conflit. Ce conflit a fait que le conseil s'implique plus sur la stratégie et perd légèrement de son rôle de conseil et de service, le rôle auquel il a été voué initialement, et selon la perception des administrateurs et des propriétaires.

Enfin, pour le rôle de médiation, bien que son existence soit reconnue par les administrateurs de ce conseil, il ne présente pas une variabilité considérable avant et après le conflit.

ii- Le changement de la configuration des rôles du conseil :

La figure 7, proposée ci dessous récapitule le mouvement de rôles qui a eu lieu au niveau du cas SW. Contrairement à ce qui a été prévu dans le schéma conceptuel, qui prévoyait que le conflit est susceptible

de changer la configuration des rôles du conseil à travers un dégel, un mouvement et un regel. Le conflit au niveau de SW, n'a pas permis d'engendrer un processus planifié de changement selon les trois étapes (dégel – mouvement - regel) au sens de Lewin, dans la mesure où à un niveau de conflit cognitif et affectif manifeste, ni le rôle dominant n'a été changé, ni l'apparition ou la disparition de rôle n'ont été détectées. Les résultats ont permis de relever une variation de l'intensité des rôles existants avec maintien du même rôle dominant avant et après le conflit.

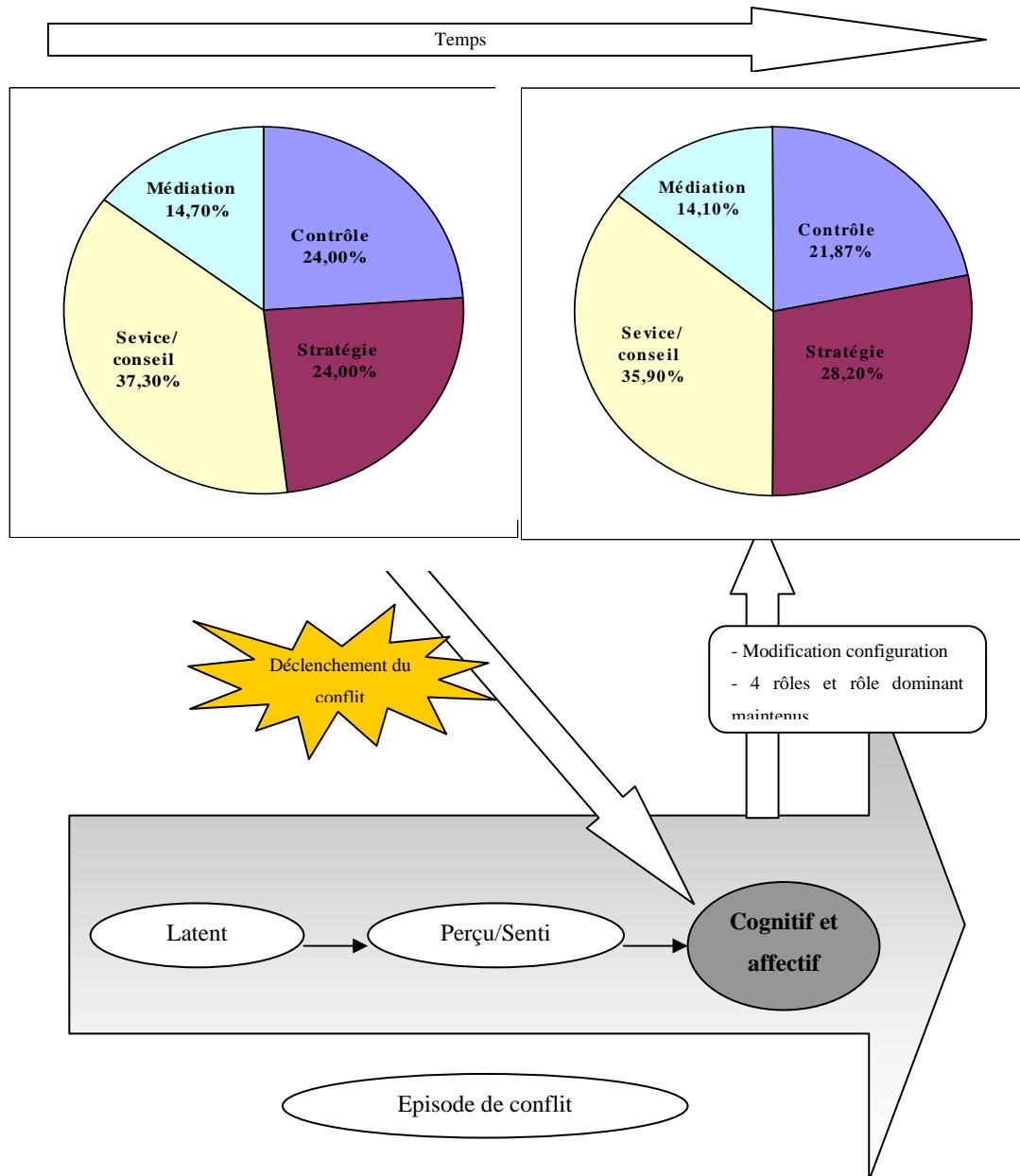


Figure7. Mouvement de la configuration des rôles suite au conflit (SW)

b- Les nouvelles tâches détectées au niveau du conseil de SW:

Les nouvelles tâches détectées au niveau de ce conseil sont résumées dans le tableau suivant. Ce tableau concerne le nombre d'évocations des tâches par les administrateurs interviewés. Il s'agit à ce niveau de

tâches qui n'ont pas été prévues dans la catégorisation initiale utilisée dans cette recherche et extraite de la littérature. Mais des tâches évoquées par les administrateurs de manière spontanée. Il est important de signaler qu'une tâche ou un rôle ne sont considérés comme existants de manière effective que s'ils sont cités par au moins deux administrateurs sur les trois interviewés. Le tableau se présente donc comme suit:

Tableau 28. Récapitulatif des nouvelles tâches évoquées

Administrateur	MB	EM	FK	Total
<i>Rôle de contrôle</i>				
Choisir les administrateurs		1		1
<i>Rôle stratégique</i>				
Valider la stratégie		1		1
<i>Rôle de service et de conseil</i>				
Critiquer	3			3
Stimuler les divergences des visions	7	8	1	16
Apporter des richesses (connaissances)			4	4
Échanger les avis et le savoir faire	2		3	5

Ces nouvelles tâches concernent trois rôles, à savoir les rôles de contrôle, stratégique et de service. Les tâches concernant les rôles de contrôle et stratégique ne seront pas prises en considération étant donné que ce sont des tâches citées par un seul administrateur. Cependant deux tâches relatives au rôle de service méritent une attention particulière. Il s'agit de la stimulation des divergences de vision et de l'échange des avis et du savoir faire. Ces tâches peuvent être classées comme étant des tâches relatives aux conflits cognitifs essentiellement et qui insistent sur l'importance des divergences de points de vue, et des échanges pour l'accomplissement du rôle de service au niveau de l'entreprise. Il est à rappeler qu'une tâche est considérée comme existante si elle est citée par au moins deux administrateurs. Les tâches d'échange et de divergences des visions sont citées par deux des administrateurs interviewés, ce qui met en exergue l'importance de la stimulation des conflits cognitifs dans le développement du rôle de conseil et de service du conseil. Ce rôle qui est resté un rôle dominant au niveau de ce conseil même après le conflit. De plus les administrateurs doivent diverger en termes de points de vue, dans la mesure où ces divergences sont constructives et permettent de trouver des solutions et de nouvelles alternatives.

VI : Récapitulatif et points saillants du cas SW:

a - Évolution du conseil d'administration :

Le conseil d'administration de la société SW a évolué dans une dynamique de concentration sur l'aspect stratégique de l'entreprise qui s'est manifestée par un accroissement du rôle stratégique, qui a occupé plus de place dans la configuration des rôles après le conflit. Cet accroissement s'est accompagné d'une atténuation de l'intensité des rôles de conseil et de contrôle ainsi que du maintien du rôle de conseil et de service comme rôle dominant. Ainsi, les quatre rôles cités dans la littérature ont été présents aussi bien avant qu'après le conflit. Notons que l'existence d'un rôle suppose que ce rôle soit cité par au moins deux des administrateurs interviewés. Le rôle dominant du conseil d'administration est resté inchangé avant et après le conflit, il s'agit du rôle de service et de conseil tel que évoqué par les administrateurs interviewés en terme de nombre d'évocations.

Ce ci se justifie par les faits suivants:

- La politique de recrutement des administrateurs a été basée sur la recherche de la compétence et de l'expérience des administrateurs. De plus, suite au conflit, qui porte sur des questions stratégiques, l'implication stratégique du conseil a augmenté.
- Cette entreprise est en phase de démarrage et cherche encore les solutions stratégiques adéquates pour pouvoir évoluer et assurer une meilleure rentabilité durable. Ce conseil a réussi à dépasser les problèmes stratégiques auxquels il a été confronté, en mobilisant les compétences et l'expérience de ses administrateurs et c'est ce qui justifie le fait que le rôle de conseil et de service demeure un rôle dominant indépendamment de la survenue de conflits.

Il n'y a pas eu de modifications en termes de structure et de composition au niveau de ce conseil, il faut noter que cette entreprise est relativement nouvelle. Cependant, on constate que ce conseil a fait des changements au niveau de sa stratégie notamment pour la société offshore. Ce conseil a évolué dans une dynamique qui favorise les divergences de points de vue et les échanges, ce qui permettra d'améliorer le positionnement de l'entreprise.

b- Confirmation du rôle de médiation :

Le rôle de médiation a été évoqué, détecté et reconnu au niveau de ce cas, ce qui constitue une contribution à la reconnaissance de ce rôle du conseil comme rôle indépendant et non comme une simple tâche, au sens de Van Ees et al (2009). Ce rôle n'a pas présenté une variabilité considérable suite au conflit. La présence de ce rôle se limite à la préservation et la restauration du consensus selon (Bongjin et al., 2009). Cependant, ce rôle n'a pas été explicitement mis en œuvre lors du conflit évoqué.

c- Les nouvelles tâches : Stimuler les conflits cognitifs et l'échange

On ne peut pas déclarer l'émergence de nouvelles tâches au niveau de ce conseil suite au conflit, cependant, les nouvelles tâches énoncées au niveau de ce conseil concernent aussi bien la période avant

qu'après le conflit, ce qui implique une certaine continuité de ces tâches. Il est à rappeler que ces tâches concernent essentiellement la stimulation des conflits cognitifs et l'échange des avis et du savoir faire. Ce qui reflète une dynamique évolutive et constructive des connaissances et d'un savoir faire spécifique co-construit au sein du conseil d'administration, bien que parfois perturbé par des tentatives de domination du clan propriétaire.

d- La modification des statuts: Régularisation de la situation juridique de l'entreprise:

Les modifications de statuts constatés au sein de cette société ont porté sur la création d'une nouvelle société totalement exportatrice qui bénéficie d'avantages fiscaux. Cependant, sur le plan pratique, les mêmes structures servent les deux sociétés, et il y a confusion entre les deux entités. La modification a été faite dans un souci de régularité et de conformité à la législation. Et pour profiter de l'avantage fiscal lié à l'entreprise totalement exportatrice. Par ailleurs, aucune augmentation de capital n'a été constatée au sein de cette entreprise, ceci se justifie par le fait que c'est une société récemment constituée. Il est aussi à noter qu'une publication récente au JORT a porté sur la nomination d'un nouveau PDG suite au départ du PDG MB, qui a été interviewé dans cette recherche.

e- Convergence de perception du rôle du conseil:

Le conseil est perçu par le PDG et par les autres administrateurs comme étant un cabinet de consultants actif. Cette convergence de perception trouve son fondement dans la volonté des administrateurs fondateurs de mettre en place un conseil composé d'administrateurs ayant une compétence et de l'expérience. Cependant un des administrateurs propriétaires "HB" perçoit le conseil comme étant passif et lui reproche cette passivité, cette perception peut être aussi due aux frictions personnelles entre "HB" et "EM" qui sont devenues source de conflits et de tensions au sein du conseil.

f- Le conflit et son effet dans le conseil de SW : Modification de la configuration des rôles:

Le conflit détecté au sein du conseil d'administration de SW est un conflit cognitif et affectif manifeste, mais n'a pas été capable, à ce niveau de changer la configuration des rôles du conseil. Le changement entendu à ce niveau est un changement au sens de Lewin c'est-à-dire en trois étapes à savoir un dégel, un mouvement et un regel. Le conflit, à ce niveau n'a entraîné ni le changement du rôle dominant, ni l'apparition ou la disparition de rôles. Et seule une variation de l'intensité des rôles existants a été relevée, avec une stabilité du rôle dominant avant et après le conflit.

g- Le cas SW : un conseil pilote où la centralité est diluée

Un des propriétaires (majorité du capital) fait face à une centralité contestée par des administrateurs managers (PDG et DGA). Voulant imposer une domination autre que celle du capital, la supériorité de son diplôme a heurté la légitimité des connaissances du métier des administrateurs. Le PDG est « mis » dans un style de leadership démocratique (Lewin, 1939) où tout se base sur les propositions du groupe. Ce cas

montre bien un conseil dynamique et équilibré, prenant toutes les décisions importantes concernant l'entreprise.

L'étude des discours a montré une parfaite convergence des perceptions des administrateurs. Le conseil semble être un organe de gouvernance. Le conflit n'a d'ailleurs fait que confirmer sa position active et l'implication des administrateurs.

5-1-3: Le cas n° 3: Le cas SD:

I. Descriptif de l'entreprise SD:

Nombre d'employés: 140 employés

Chiffre d'affaires moyen : 4.480.000 DT (moyenne sur les deux années précédentes)

Cotation: c'est une entreprise non cotée en bourse

La SD est une société pharmaceutique spécialisée dans la fabrication des médicaments. Elle a été constituée en fin 82 et entrée en activité en 90.

II. Les décisions stratégiques discutées au Conseil d'Administration de SD :

i- *Le passage à la fabrication de la cosmétique (création d'une nouvelle société):*

Une des décisions qu'ont citée les administrateurs de la société SD était le passage à la fabrication de produits cosmétiques. Après une dizaine d'années d'exploitation, la SD a commencé à dégager des bénéfices. Afin de réinvestir, le choix s'est porté sur la fabrication de produits cosmétiques. Ce choix a été proposé par MH, le président du conseil d'administration. Il s'agit de la création de la société ST, une unité spécialisée dans la fabrication de produits cosmétiques et parapharmaceutiques.

Dès qu'elle a été proposée, cette décision n'a pas été approuvée par tous les membres du conseil, ce qui a suscité une petite friction entre le président du conseil d'administration et un de ses administrateurs.

ii- *Le partenariat :*

Une autre décision évoquée comme marquante dans la vie de l'entreprise SD est celle du partenariat en vue de l'extension. Dans le cadre de sa stratégie d'extension, la SD voulait étendre ses activités et les diversifier. MH, le président du conseil d'administration évoque les motivations de ce partenariat comme une extension de l'activité à la fabrication de la forme sèche, c'est-à-dire les comprimés, les poudres et les gélules dont la fabrication est plus complexe que la production actuelle: les liquides, solutions et crèmes.

MH explique qu'il y a eu, auparavant, d'autres tentatives de partenariat pour extension, qui n'ont pas été fructueuses, notamment avec le laboratoire international PF.

III. Description du conseil d'administration de SD:

a- Les membres du conseil : Nombre et démographie :

Tableau 29. Démographie des administrateurs de SD à la date des interviews

Administrateur	Pourcentage Capital	Age	Diplôme	Fonction	Sexe	Lien
MH	Actionnaire majoritaire: plus de 51%)	67	- pharmacie a Strasbourg - une année de gestion appliquée aux affaires.	Président du conseil d' administration	H	Aucun
TT	Actionnaire pourcentage non déterminé, mais pas honorifique	58	pharmacie en Belgique.	Administrateur (il dirige l'usine sur le plan technique de manière informelle)	H	Amical Alliance Professionnel
AA	Actionnaire pourcentage indéterminé, mais pas honorifique	68	Pharmacie à Strasbourg	Administrateur	H	Amical Alliance Professionnel
Les laboratoires PF	Actions honorifiques		Personne morale : bailleur de licences	Administrateur		Bailleur de licences
XH	Actionnaire	-	-	Administrateur	H	Frère MH
YH	Actionnaire	-	-	Administrateur	H	Frère MH
AF	Actionnaire	-	Visiteur médical	Administrateur	H	Amical Professionnel
WK	Actionnaire	48	Pharmacien a Sfax	Administrateur	H	Amical Professionnel
XX	Actionnaire	-	Pharmacien a Djerba	Administrateur	H	Amical Professionnel
SI	Actionnaire	-	Une société	Administrateur		

			d'investissement.			
YY	Actionnaire	-	- fils d'un actionnaire administrateur décédé, son fils prend sa place.	Administrateur	H	Amical
ZZ	Actionnaire	-	-	Administrateur	-	-

La composition du conseil d'administration est mitigée, il y a une présence des actionnaires fondateurs (pharmacien et amis) et de la famille du fondateur MH, qui préside le conseil et qui est actionnaire majoritaire. La recherche des administrateurs s'est faite, au début, dans une proximité professionnelle à savoir la pharmacie et la distribution des produits pharmaceutiques et puis dans une proximité sociale à cause de l'existence de liens de parenté et d'amitié entre la majorité des administrateurs. Le domaine d'activité de l'entreprise a imposé le choix du métier de pharmacien qui a été mobilisé essentiellement pour un rôle de service et de conseil. Cette mobilisation a été contrebalancée par une hégémonie et une domination du président du conseil et actionnaire majoritaire ainsi que par la recherche d'administrateurs dans la proximité sociale. Le rôle de conseil et de service du conseil d'administration imposé au début par la loi sera, à priori, anéanti par la domination stratégique de l'actionnaire dominant et son souci de contrôle.

Le conseil d'administration de la SD se compose de 12 administrateurs, cependant il y a ceux qui n'assistent pas et envoient une procuration à MH pour les représenter, tel que son frère ou les laboratoires PF.

b - Les qualifications dans le conseil d'administration :

La spécificité de cette entreprise est qu'elle est une entreprise de fabrication de médicaments, donc les administrateurs sont, pour la majorité, des pharmaciens, parce que lors de la création de la société, une loi exigeait que les actionnaires soient des pharmaciens. Cette loi qui, selon MH, n'a pas duré longtemps mais les anciens administrateurs, qui sont des pharmaciens sont restés au conseil:

"La question ne se posait pas beaucoup, vers les années 90, parce qu'il y avait une loi, qui voulait que les actionnaires d'une société pharmaceutique, doivent être tous pharmaciens....Mais, ça n'a pas duré longtemps ".

L'entreprise est donc familiale ou amicale, puisque dès le début, elle a été constituée entre amis, pharmaciens qui se connaissent, ils sont tous des pharmaciens, issus de la région de Sfax et éventuellement, ont fait des études ensemble. Par exemple, MH et AA ont fait des études à Strasbourg pendant la même période et ont des liens de parenté. MH et TT, ont des liens amicaux de par leurs familles puisque les pères de TT et de MH étaient ensemble dans le commerce. Donc il y a un aspect

communautaire dans la constitution de cette société, il s'agit d'une proximité professionnelle et de compétences ainsi qu'une proximité sociale vu que ces actionnaires sont tous issus d'une même région, d'une même ville, ayant des liens amicaux, de parenté et d'alliance et une culture communautaire commune.

La qualification spécifique en pharmacie a été imposée par un texte légal lors de la constitution de la société comme facteur de choix des administrateurs. Cependant, la proximité sociale a été le facteur de confiance sur lequel les administrateurs fondateurs et notamment le propriétaire majoritaire et dominant MH se sont basés pour la sélection des administrateurs. Cependant, MH perçoit le conseil comme étant une formalité, et il n'a aucune attente de ce conseil et de ses rôles.

c- Les réunions du conseil d'administration :

i- *Périodicité et durée :*

Selon MH le président du conseil d'administration de la société SD, le conseil se réunit selon les besoins. En effet il évoque une périodicité des réunions oscillant entre huit et deux fois par an. Il explique cette variabilité par les problèmes rencontrés lors de la phase de démarrage et évoque une certaine stabilité actuelle qui ne demande pas plus de deux réunions de conseil d'administration par an.

Selon le second administrateur, TT, la périodicité est de deux à quatre fois par an. Il y a lieu de rappeler que cet administrateur n'a pas pris part à la phase de constitution de la société, il a rejoint le conseil plus tard.

Cependant, les propos des administrateurs interviewés permettent de relever que cette périodicité n'est pas tributaire de la loi ou des besoins de l'entreprise. Elle est tributaire de la volonté de MH, il réunit le conseil comme il veut et quand il veut de façon formelle et informelle. Il fait même signer des PV sans réunions. Il avoue, aussi bien de manière implicite qu'explicite que ce conseil ne lui est d'aucune utilité :

" Ceci étant, quand il y a une petite décision importante, ou une grande décision, soit on fait un conseil. Ou bien, si on est pressé, pour le conseil il faut quinze jours à l'avance. Si on est pressé, souvent la décision doit se prendre rapidement, eh bien moi, j'encaisse la responsabilité, sachant que les miens ne vont pas me désavouer. Je signe en tant que président du conseil. Ou bien, généralement, je les appelle au téléphone. On prépare le PV et on l'envoie aux différents administrateurs pour le signer. Et la réunion n'a pas eu lieu. Elle a eu lieu par téléphone".

MH estime que la majorité des décisions sont prises avant la réunion. Donc, le conseil ne lui est pas d'une grande utilité. Cependant, la durée du conseil d'administration, elle n'a été évoquée que par TT. Selon lui, le conseil dure entre quatre et cinq heures, durant lesquelles il y a des discussions et des débats.

ii- *Contenu:*

Le contenu de la réunion du conseil d'administration varie selon les administrateurs interviewés ainsi que les tâches sur lesquelles ils focalisent. Pour MH, le président du conseil d'administration et pharmacien aussi, le contenu d'une réunion du conseil d'administration est essentiellement la discussion des résultats, la nomination et la fixation du salaire du directeur général et la fixation des jetons de présence ainsi que la communication des nouvelles idées et stratégies qu'il a eues et auxquelles il a mûrement réfléchi.

Le second administrateur TT est le bras droit de MH et son homme de confiance. Il dirige l'usine de manière informelle et s'occupe de tous les aspects techniques au sein de cette usine, puisque lui aussi est pharmacien. Selon lui, le contenu du conseil d'administration consiste en l'information des administrateurs, la discussion des jetons de présence et des dividendes et puis il y a des discussions. Ces propos confirmant la domination de MH du rôle stratégique qu'est supposé jouer le conseil d'administration, limitant ainsi le rôle stratégique du conseil à la ratification de ses idées et ses développements stratégiques. En effet, selon TT, la communication des décisions prises aux administrateurs se fait de la manière suivante:

"Lors du conseil d'administration, on les informe, comme quoi, on va acheter un terrain ou on a acheté un terrain, ou quelque chose comme ça".

Enfin le troisième administrateur AA qui est pharmacien lui aussi, mais qui n'est pas impliqué dans la gestion de la société SD, estime que le contenu du conseil d'administration consiste en la présentation des états financiers puis la présentation des nouveaux projets et enfin en la distribution des dividendes.

Le président du conseil d'administration focalise plus que les autres administrateurs sur les aspects de contrôle et de surveillance au niveau du conseil. Il n'a pas cessé de rappeler qu'il est actionnaire majoritaire dans cette entreprise et il se comporte comme un actionnaire unique. C'est-à-dire qu'il a un sentiment particulier envers cette entreprise qu'il considère comme la sienne et qu'il est le seul capable de la développer, la préserver et la diriger.

Le conseil d'administration se réunit de manière peu fréquente. Et bien qu'il y ait des discussions au sein du conseil, ces décisions n'émanent pas de cet organe mais du président du conseil qui utilise ces réunions pour informer les administrateurs et actionnaires des décisions stratégiques. Le conseil est perçu comme étant inutile par le président du conseil d'administration, il le déclare clairement et évite d'assurer les réunions du conseil. Cependant, l'existence du conseil d'administration constitue pour le président du conseil d'administration et pour l'administrateur TT une entrée légale pour s'impliquer dans la gestion de SD et un détournement d'une loi qui leur interdit d'occuper des fonctions au sein d'une entreprise commerciale puisqu'ils sont des pharmaciens et qu'ils ont des pharmacies.

IV. Dynamique et perception des rôles du conseil d'administration de SD:

a- Les mouvements du conseil d'administration :

Le conseil d'administration de SD date de 1982, date de constitution de la société. L'exploitation a commencé en 1990. Au bout de plus d'une vingtaine d'années d'exploitation, le conseil a vécu certains mouvements qui ont été rapportés par les administrateurs interviewés. Ces mouvements étaient essentiellement des départs d'actionnaires dus soit à un décès (les administrateurs ont été remplacés par un de leurs héritiers), soit à des départs pour cessions d'action.

Les départs pour cessions d'actions, sont dus au fait que certains actionnaires avaient des divergences avec MH, selon MH lui-même et les deux autres administrateurs. Selon AA, si on contrarie les gros actionnaires on peut se retrouver dehors:

" Il faut donner son avis, mais essayer de ne pas contrarier les gros actionnaires. Parce que quand on contrarie les gros actionnaires, on peut se retrouver dehors. C'est-à-dire toujours actionnaire, mais non administrateur. Et ça c'est la loi en Tunisie. C'est dommage, en Tunisie, ça se passe comme ça. A l'étranger, non, c'est totalement différent".

L'administrateur TT explique ces départs par un manque de confiance :

" Il y a eu même ceux qui sont partis, complètement. Ils n'y sont plus, ils ne sont plus, ni administrateurs, ni actionnaires. Ils sont sortis, parce que je crois que soit ils n'ont pas confiance, soit ils n'ont pas cru à ce projet, tu as compris? Soit ils n'ont pas assez de patience pour attendre un peu, pour voir le projet, qu'est ce que ça va donner. Et surtout la confiance, c'est la chose la plus importante".

En plus des départs, TT a évoqué son arrivée au conseil d'administration. Il a été désigné comme administrateur lorsqu'il est devenu actionnaire dans la SD. Il occupe une place importante dans la gestion de l'entreprise, il supervise l'usine et la production de SD de manière purement informelle. Il s'y implique totalement. La seule fonction qui lui permet cette implication est la fonction d'administrateur. Car il est pharmacien et il est interdit, par la loi d'avoir un double emploi.

b- La perception du rôle du conseil d'administration par le président du conseil d'administration :

Les perceptions du rôle du conseil d'administration par le PCA et par les autres administrateurs ne sont pas convergentes, elles peuvent être schématisées comme suit:

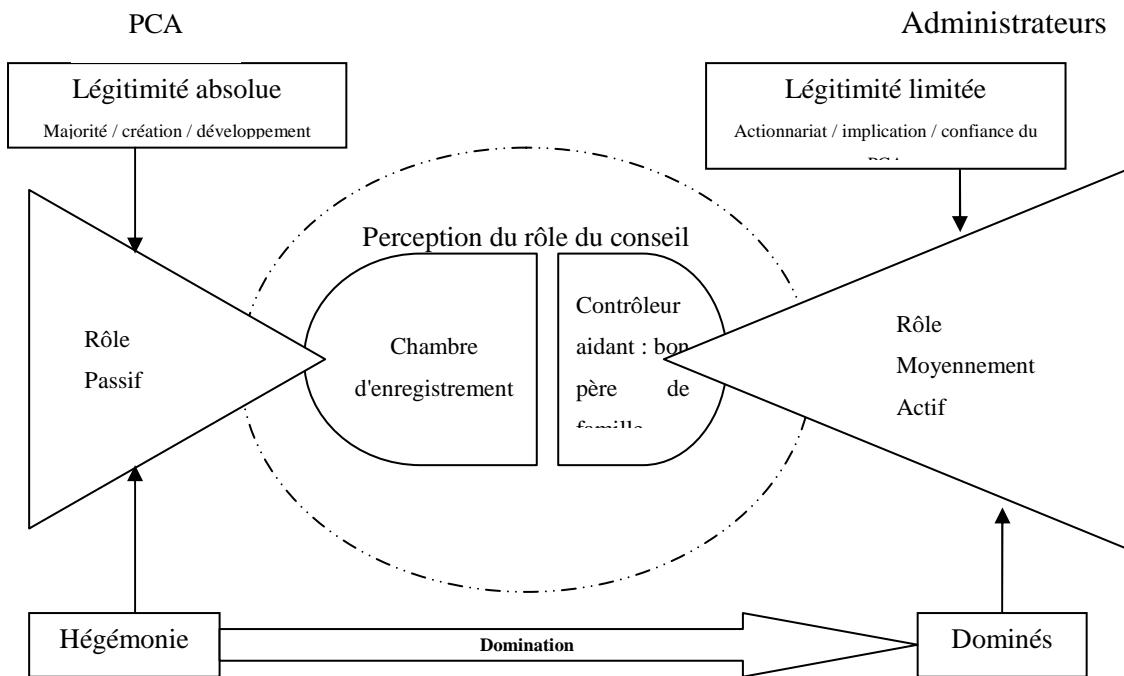


Figure 8. Convergence de perception des rôles du conseil d'administration à SD

c- Analyse de la centralité :

Les entretiens effectués au niveau de la société SD, mettent en exergue la domination d'un personnage central, le président du conseil d'administration MH.

MH s'autoproclame comme le père de cette entreprise. Il a parlé pendant longtemps lors de l'entretien qui a duré 89 minutes (un des plus longs entretiens faits lors de cette étude).

MH a évoqué la lutte et les efforts entrepris pour la création de cette société. De la phase de réflexion au début des années 70 à la création de la société au début des années 80 et l'entrée en activité qui ne s'est faite qu'en 1990. Tout un parcours de lutte pour développer cette société. C'est ce qui justifie l'attitude paternaliste à l'égard de cette société. Il domine le conseil d'administration et il le perçoit comme inutile et incapable de développer cette entreprise de la même manière qu'il l'a développée lui, MH. Ce qui se reflète sur son attitude paternaliste et dominante à l'égard de l'entreprise, des administrateurs et du conseil.

Cette attitude est vérifiable sur le plan lexical. MH, utilise les pronoms personnels individuels de manière fréquente et relativement plus fréquente que celle de l'utilisation des pronoms collectifs.

En effet, le nombre de pronoms personnels utilisés et la fréquence d'utilisation sont répartis comme suit :

Tableau 30. Fréquence d'utilisation des pronoms personnels (SD)

Admin.	MH (10291)		TT (7502)		AA (4391)		Total (22184)
Je	269	2,61%	173	2,31%	76	1,73%	518
Moi	99	0,96%	42	0,56%	4	0,08%	145
Total	368	3,57%	215	%2,87	80	1,81%	663 (2,99%)
Nous	43	0,42%	103	1,37%	1	0,02%	147
On	183	1,78%	11	0,15%	72	1,64%	266
Total	226	2,19%	114	1,52%	73	1,66%	413 (1,86%)

Le taux d'utilisation des pronoms personnels "je" et "moi" est supérieur au taux d'utilisation des pronoms collectifs chez les deux administrateurs MH et TT. MH présente le taux d'utilisation de pronoms individuels le plus élevé (3,57%). Ces taux sont assez proches chez le troisième administrateur AA. Ceci confirme tout d'abord que le président du conseil d'administration MH, est un personnage central dans ce conseil et dans cette entreprise. Il a une position prépondérante et dominante dans ce conseil.

V : Les conflits évoqués dans le cas SD:

a- Les causes des conflits:

i- *La création de la société de cosmétique :*

Le président du conseil d'administration a évoqué une anecdote concernant la création de la société ST spécialisée dans la fabrication des produits cosmétiques. Les détails de cette anecdote, et à travers laquelle MH a voulu monter l'importance de l'avis de tous les membres de son conseil d'administration pour lui, ont mis en évidence une situation conflictuelle.

Cette situation peut être résumée dans une opposition d'un administrateur sur les 11 administrateurs présents, au projet de la société de cosmétique, proposé par MH. Cet administrateur, qui est AA, jugeait que la cosmétique est fabriquée partout et qu'il est inutile d'investir de l'argent pour en fabriquer. MH, déclare que lors du vote, cette opposition n'était pas un refus mais une abstention. Cette abstention a suscité un débat qui s'est soldé par une mise en attente de la décision.

Cette divergence a été discutée, dans la semaine qui suit, dans un cadre familial informel entre MH et AA et s'est achevée par un accord mutuel et un avis favorable de la part de AA

Par la suite, lors de l'entretien de AA, le discours a révélé certaines divergences de points de vue et d'orientations entre MH et AA. De plus, les propos de TT ont monté que MH a déjà effectué une expérience dans la cosmétique qui a été un échec. Confirmant ainsi les appréhensions de AA.

Et bien que, selon MH, le conflit concernant la création de la société de cosmétique ST s'est résolu rapidement et de manière fluide et amicale, l'entretien de AA a laissé entendre un conflit cognitif perçu entre AA et MH. Ce conflit a poussé AA à s'opposer à MH pour la création de ST. Il est à rappeler que AA est un ami, un parent et un collègue de MH, qui considère que lui aussi était un des fondateurs lors de la création de SD. Et qu'il était aux côtés de MH dans la lutte contre le ministère de la santé, les lois, les réglementations spécifiques aux médicaments, et les personnes concurrentes et adossées au niveau du ministère qui, selon AA et MH ont entravé l'initiative de création d'une usine de fabrication de médicaments dans la région de Sfax depuis 1973, jusqu'à l'entrée en exploitation du projet en 1990.

Dans son discours, AA a beaucoup de questions sans réponses et plusieurs reproches à faire à MH. Notamment en parlant de l'extension de SD et du partenariat avec les jordaniens, AA évoque le récit suivant :

"Non,...non, non, tout le monde était d'accord pour le partenariat avec les jordaniens. Par contre, ça c'est un secret que je vais vous le dire, il y avait au départ, on a eu la relation avec les laboratoires PF. Il y avait une proposition de PF pour un partenariat. Et cette proposition a été rejetée par MH. La raison exacte, exacte, exacte, je ne la connais pas du tout. Apparemment, ils ne se sont pas entendus parce que la discussion était faite entre PF et MH, tout seuls. Et...je ne sais pas pourquoi il a refusé la proposition de PF, et PF est parti pour créer une entité de fabrication à Tunis, en partenariat avec l'état Tunisien. ...Et ça, moi j'ai trouvé que c'était bien dommage. Oui, et j'ai... pourquoi j'ai dit que c'était bien dommage, parce que, il ne faut pas oublier que PF, est notre premier partenaire. C'est une enseigne, c'est une grande enseigne...Et le gros de notre chiffre d'affaire a été effectué grâce à PF et on rejette sa proposition. Ça, je l'ai pas compris. Parce que les vraies raisons, n'ont pas été citées au sein du conseil d'administration".

AA désapprouve le fait que MH, ne prenne pas son avis, et ne l'implique pas dans les négociations et les décisions importantes pour la SD, bien qu'il soit son partenaire dès le départ. D'autre part MH fait confiance à une autre personne : TT, qu'il implique totalement dans l'usine, dans la fabrication, bien qu'il soit pharmacien indépendant et qu'il ne soit qu'un administrateur à la SD.

Le détail du récit des trois administrateurs met en avant un conflit cognitif perçu entre MH et AA, il s'agit d'un manque de confiance de la part de MH à l'égard de AA, d'un manque d'implication de la part de AA, d'une divergence cognitive entre les deux ainsi qu'une rivalité psychologique sur la paternité de ce projet.

Notons que le manque d'implication de la part de AA est causé aussi par la domination de MH, et sa vision dominatrice et paternaliste de l'entreprise, du conseil d'administration, de son rôle et de son fonctionnement.

ii- Les divergences cognitives entre MH et les autres administrateurs :

A travers les entretiens et les propos recueillis auprès des trois administrateurs, la situation au sein du conseil d'administration de la SD reflète ce qui suit : celui qui n'adhère pas aux idées de MH, sera écarté du conseil d'administration, puisque c'est MH qui décide.

Cette attente de la part de MH d'un alignement absolu et inconditionnel à ses idées justifie les divergences rapportées par TT et explique le départ de plusieurs actionnaires.

Dans le cas de la SD, il s'agit d'une distribution du capital avec des actionnariats significatifs des administrateurs, où MH détient la majorité. Dans ce sens MH exige cette majorité dont il détient sa légitimité et qui justifie sa domination. Il déclare que :

"Oui, pour créer cette société (SD). Et là j'ai...parmi les actionnaires, j'étais l'actionnaire majoritaire. Il faut dire que j'ai demandé, si vous voulez que je m'en occupe. Moi je ne peux travailler quelque part que si je suis majoritaire".

Cependant, AA, refuse ce prétexte de majorité et explique que :

"A la SD, personne n'est majoritaire. Personne n'est majoritaire. Non, non, attends, attends, quand je dis personne n'est majoritaire, quand on parle de majoritaire, dans une société, il faut avoir plus que 50%, d'accord? Donc, personne n'est majoritaire. Mais il y a des gros, le plus gros des actionnaires, oui, d'accord? Non, je ne suis pas gros. Non, non, Mr MH est un gros actionnaire, il y a une autre société, une société d'investissement. Qui est actionnaire, aussi. Des gros actionnaires, mais moi je suis... je peux dire un petit actionnaire, c'est tout. Pas tout petit, pour être tout petit, mais un petit actionnaire".

Donc, il y a même une divergence dans la perception de la notion de majorité. Cette majorité importe pour beaucoup dans cette société. Et elle est par moment la cause des divergences, des départs et de la reconfiguration du conseil d'administration.

Ces divergences, constituent des défis pour MH et à l'égard de certains de ses administrateurs concernant la réussite des projets qu'il entreprend, ce qui fait qu'il s'implique plus dans ce qu'il entreprend pour prouver à ceux qui se sont opposés qu'ils avaient tort.

Donc, à tort ou à raison, cet aspect personnel de MH lui a permis de réussir à créer la SD, à la développer et à créer d'autres entreprises. Malgré son caractère dominant et autocratique par lequel il n'implique pas les administrateurs de son conseil et refuse de reconnaître l'utilité de celui-ci ou l'utilité des lois qui le régissent. Selon lui :

"Toutes les sociétés que vous allez rencontrer, en dehors des sociétés étatiques, c'est des entreprises familiales ou amicales. Donc, celui qui parle c'est lui le décideur suprême, qui a le dernier mot, donc toutes ces lois sont fuites. Mais, moi, aujourd'hui, je n'entre pas dans une société si je ne suis pas majoritaire. Et le mot majoritaire, ça veut dire que même s'il y a 18 administrateurs, si moi je dis que c'est noir, il faut que ça soit noté comme étant du noir. Même s'ils votent contre. Parce que je suis majoritaire".

MH ajoute aussi que:

"Quand tu entres avec X, tu te donnes corps et âme à lui ... même quand tu te fais conseiller par lui il te dit Mr MH, faites ce que bon vous semble. Donc on se demande souvent, à quoi sert le conseil".

Conjuguée avec la détention de la majorité du capital, la perception de l'inutilité du conseil d'administration constitue pour MH un moyen où il puise sa légitimité lui permettant de dominer le conseil d'administration et de se substituer à lui en tant qu'organe de décision et de développement de la stratégie.

b- Positionnement des conflits:

Bien que les conflits entre MH et AA soient d'ordre cognitif latent qui ont été perçus et ressentis par moments, il s'agit de conflits liés à la stratégie de l'entreprise. Certains aspects affectifs peuvent aussi expliquer ce conflit qui était assez présent dans la relation entre les deux administrateurs qui sont aussi amis, membres de la même famille et confrères. Cependant, il y a du respect qui modère ce conflit et le garde dans une phase de latence mais il y a aussi le taux de participation au capital qui fait que MH domine ce conseil. Ce qui crée une certaine rivalité entre ces deux administrateurs qui revendiquent, tous les deux, la paternité de SD. Cette rivalité reste un peu timide de la part de AA, comme il a été explicité auparavant. Mais se manifeste de la part de MH, par sa domination du conseil, par ses défis aux autres administrateurs qui le contrarient, et en s'autoproclamant le père de cette entreprise.

VI : Configuration des rôles et nouvelles tâches du conseil d'administration de SD:

a- Les configurations de rôles du conseil d'administration :

i- *Les tableaux de répartition des tâches:*

Les tableaux qui seront présentés ci-dessus détaillent le nombre d'évocations des tâches composant les rôles du conseil d'administration, par administrateur. Il y a lieu de noter que le détail des verbatim sera présenté en annexe. Et que des tableaux récapitulatifs résumeront le détail de ces tableaux.

La répartition des tâches se fait selon trois catégories temporelles, une catégorie pour les évocations de tâches relatives à la période d'avant le conflit, une deuxième catégorie relative à l'évocation des tâches concernant la période d'après le conflit et une troisième catégorie concernant les tâches effectuées en permanence. Donc la répartition des tâches des administrateurs selon les entretiens se présente comme suit:

Tableau 31. Tâches évoquées - administrateur MH (SD)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			1
Surveiller, évaluer et récompenser des cadres supérieurs			3
Protéger les intérêts des actionnaires			
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes			1
Ratifier les décisions des gestionnaires			
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs			5
Répartir les jetons de présence			3
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires l'entreprise			1
Développer la mission de l'entreprise			1
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise	1		2
Valider la stratégie			
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller technique			4
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			1
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)			
Coacher			
Critiquer			3
Stimuler les divergences des visions			3
Apporter des richesses (connaissances)			1
Echanger les avis et le savoir faire			
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus		1	
Réconcilier les visions conflictuelles			1
Equilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			1

Tableau 32. Tâches évoquées - administrateur TT (SD)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs		7	
Protéger les intérêts des actionnaires		1	
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes		5	
Ratifier les décisions des gestionnaires			
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie		2	
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs			
Répartir les jetons de présence		1	
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires de l'entreprise	1		1
Développer la mission de l'entreprise	1		
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise	1		
Valider la stratégie			
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller techniquement	1		2
Conseiller le DG et les cadres supérieurs		1	
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)			
Coacher			
Critiquer	1		
Stimuler les divergences des visions	5	1	2
Apporter des richesses (connaissances)			
Échanger les avis et le savoir faire		2	
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus			
Réconcilier les visions conflictuelles			
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise		1	

Tableau 33. Tâches évoquées - administrateur AA (SD)

Avant Après En permanence

Rôle de contrôle

Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs			
Protéger les intérêts des actionnaires			
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes		2	
Ratifier les décisions des gestionnaires		1	
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs	1		2
Répartir les jetons de présence			

Rôle stratégique

Définir le concept d'affaires de l'entreprise	1	1	3
Développer la mission de l'entreprise			
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise			

Valider la stratégie

Rôle de service et conseil

Conseiller techniquement		3	
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, atc.)			
Coacher			
Critiquer			
Stimuler les divergences des visions	1		
Apporter des richesses (connaissances)			
Échanger les avis et le savoir faire			

Rôle de médiation

Construire, préserver et restaurer le consensus	1	1	2
Réconcilier les visions conflictuelles			
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise		1	

Les tableaux présentés ci dessus se résument comme suit :

Tableau 34. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur MH

Rôle	Rôle avant le conflit	Rôle après le conflit	Rôle en permanence
Contrôle	0	0	13
Stratégique	1	0	4
Service/Conseil	0	0	10
Médiation	0	1	2
Total	1	1	29

Tableau 35. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur TT

Rôle	Rôle avant le conflit	Rôle après le conflit	Rôle en permanence
Contrôle	0	0	16
Stratégique	1	2	1
Service/Conseil	6	2	7
Médiation	0	0	0
Total	7	4	24

Tableau 36. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur AA

Rôle	Rôle avant le conflit	Rôle après le conflit	Rôle en permanence
Contrôle	1	0	5
Stratégique	1	1	3
Service/Conseil	1	0	3
Médiation	1	1	2
Total	4	2	13

Le résumé des rôles du conseil d'administration de SD se présente comme suit :

Tableau 37. Récapitulatif de la répartition des tâches par rôle pour le conseil de SD

Rôle	Rôle avant le conflit	Rôle après le conflit	Rôle en permanence
Contrôle	$0+0+1=1$	$0+0+0=0$	$13+16+5=34$
Stratégique	$1+1+1=3$	$0+2+1=3$	$4+1+3=8$
Service/Conseil	$0+6+1=7$	$0+2+0=2$	$10+7+3=20$
Médiation	$0+0+1=1$	$1+0+1=2$	$2+0+2=4$

Tableau 38. Confrontation des évocations des tâches entre PCA et administrateurs SD

Rôle	Avant le conflit		Après le conflit		En permanence		Nombre total d'évocations	
	PCA	ADM	PCA	ADM	PCA	ADM	PCA	ADM
Contrôle	0	1	0	0	13	21	13	22
Stratégique	1	2	0	3	4	4	5	9
Service/Conseil	0	7	0	2	10	10	10	19
Médiation	0	1	1	1	2	2	3	4

Le tableau 37 propose une agrégation des tâches évoquées par les administrateurs en rôles. Le tableau 38 présente une confrontation des évocations agrégées entre le président du conseil d'administration d'un côté et les autres administrateurs de l'autre. Ce tableau montre une divergence au niveau de la perception des rôles du conseil d'administration.

Ces tableaux vont nous permettre de présenter deux configurations des rôles perçus du conseil d'administration ; une configuration avant le conflit et une configuration après le conflit. Le conflit pris en considération ici dans ce cas est le conflit perçu relatif aux divergences cognitives entre MH et l'administrateur AA. La configuration avant le conflit consiste en un cumul du nombre d'évocations des catégories "en permanence" et "avant le conflit", la configuration après le conflit consiste en un cumul du nombre d'évocation des catégories "en permanence" et "après le conflit", ce qui nous amène aux deux configurations suivantes:

Tableau 39. Mouvements des rôles du conseil de SD

Cas	Rôle	Combinaison de rôle Initiale	Combinaison de rôle Finale	Variation
Cas SD	<i>Contrôle</i>	44,9%	46,6%	
	<i>Stratégique</i>	14,1%	15,1%	
	<i>Service/Conseil</i>	34,6%	30,1%	
	<i>Médiation</i>	6,4%	8,2%	

La lecture de ces tableaux permet de commenter les rôles de ce conseil de la manière suivante:

- le rôle de service est moins évoqué pour la période après le conflit. Ceci s'explique par le fait que suite au conflit entre AA et MH, le conseil ne s'implique plus ou bien s'implique moins dans le rôle de service, et de conseil. La réaction de MH à l'égard de AA, qui avait un avis différent et qui a voulu conseiller MH sur la création d'une nouvelle société a bloqué toute nouvelle initiative de conseil et service. Les administrateurs interviewés AA et TT ont déjà déclaré que ceux qui ont des divergences de point de vue

avec MH, peuvent se retrouver dehors. Donc cette peur de se retrouver dehors, et de ne plus avoir de regard sur leur patrimoine bloque les administrateurs et fait que le rôle de service se rétrograde.

- Le rôle de stratégie présente une certaine stabilité avant et après le conflit. Ce qui se justifie par le fait que la stratégie et son développement ont toujours été dominés par MH. Le conseil d'administration ne s'implique pas dans la stratégie. Toute implication dans la stratégie de la part du conseil n'est que d'ordre formel, c'est une pure ratification.

Selon MH, les contributions stratégiques du conseil n'ont pas lieu d'exister, car elles ne sont pas utiles, puisqu'il estime que les autres administrateurs ne peuvent pas avoir la même maturité de réflexion que lui à l'égard du développement stratégique de l'entreprise, comme le précise le passage suivant:

"Accessoirement, il peut souvent intervenir à l'élaboration d'une décision. Parce que l'entrepreneur, le vrai entrepreneur, c'est le directeur général et le président. C'est eux qui sont en contact direct avec l'affaire, et quand moi je leur dis, qu'en pensez vous si on fait ceci ou cela? Eux ils vont assister une heure avec moi. Et moi, ça fait trois nuits, ou quatre nuits que je ne dors pas la nuit, en pensant à ce sujet là. Donc, nous n'avons pas la même maturité sur la question...qui se pose... et donc forcément, même s'il dit quelque chose, contre mon idée, je vais lui trouver systématiquement du tac au tac, cinquante arguments pour lui dire non tu as tort. Parce que moi, j'ai bien étudié le sujet, et lui, il lui faut...Donc je crois que le rôle est un rôle de figurant".

- Le rôle dominant dans la configuration des rôles du conseil d'administration avant et après le conflit est le rôle de contrôle, il a légèrement augmenté après le conflit. Ce conflit a fait que le conseil s'implique plus dans le contrôle et perd de son implication dans le rôle de conseil et de service. La rigueur avec laquelle MH dirige le conseil, sa domination de ce conseil et sa façon de percevoir l'entreprise comme patrimoine personnel et moral fait que ce rôle de contrôle reste inchangé et imperturbable en cas de conflit. De plus ce rôle de contrôle est le rôle dominant avant et après le conflit au niveau de ce conseil. Ce qui justifie le souci de contrôle de l'actionnaire dominant (ici MH se considère aussi comme actionnaire unique). Cette perception pointe l'importance du contrôle pour l'actionnaire dominant. Ces résultats confirment les hypothèses de la théorie de l'agence accordant au conseil d'administration un rôle de contrôle qui est ici un rôle dominant. Cependant, ce cas met en relief aussi une hégémonie managériale du président du conseil d'administration au niveau de la stratégie et du développement de l'entreprise. Ce président perçoit le conseil d'administration comme une chambre d'enregistrement qui ratifie ses décisions stratégiques au sens de Kosnik (1987) et de Huse (2007).

- Le rôle de médiation est timidement présent au niveau de ce conseil et son évocation a légèrement augmenté suite au conflit. Ceci se justifie par le fait que ce conflit a été résolu de manière fluide et amiable donc, bien qu'il n'ait pas eu une médiation effective impliquant une tierce personne, il y a eu résolution du conflit par consensus, ce qui révèle une volonté d'équilibrer les intérêts et réconcilier les visions conflictuelles.

ii- Le changement de la configuration des rôles du conseil :

La figure 9, proposée ci dessous récapitule le mouvement qui a eu lieu au niveau du cas SD. Contrairement à ce qui a été prévu dans le schéma conceptuel, qui prévoyait que le conflit est susceptible de changer la configuration des rôles du conseil à travers un dégel, un mouvement et un regel. Le conflit au niveau de SD, n'a pas permis de détecter un processus planifié de changement selon les trois étapes (dégel – mouvement - regel) au sens de Lewin, dans la mesure où à un niveau de conflit cognitif et affectif perçu, ni le rôle dominant n'a été changé, ni l'apparition ou la disparition de rôle n'ont été détectées. Les résultats ont permis de relever une variation de l'intensité des rôles existants avec maintien du même rôle dominant avant et après le conflit.

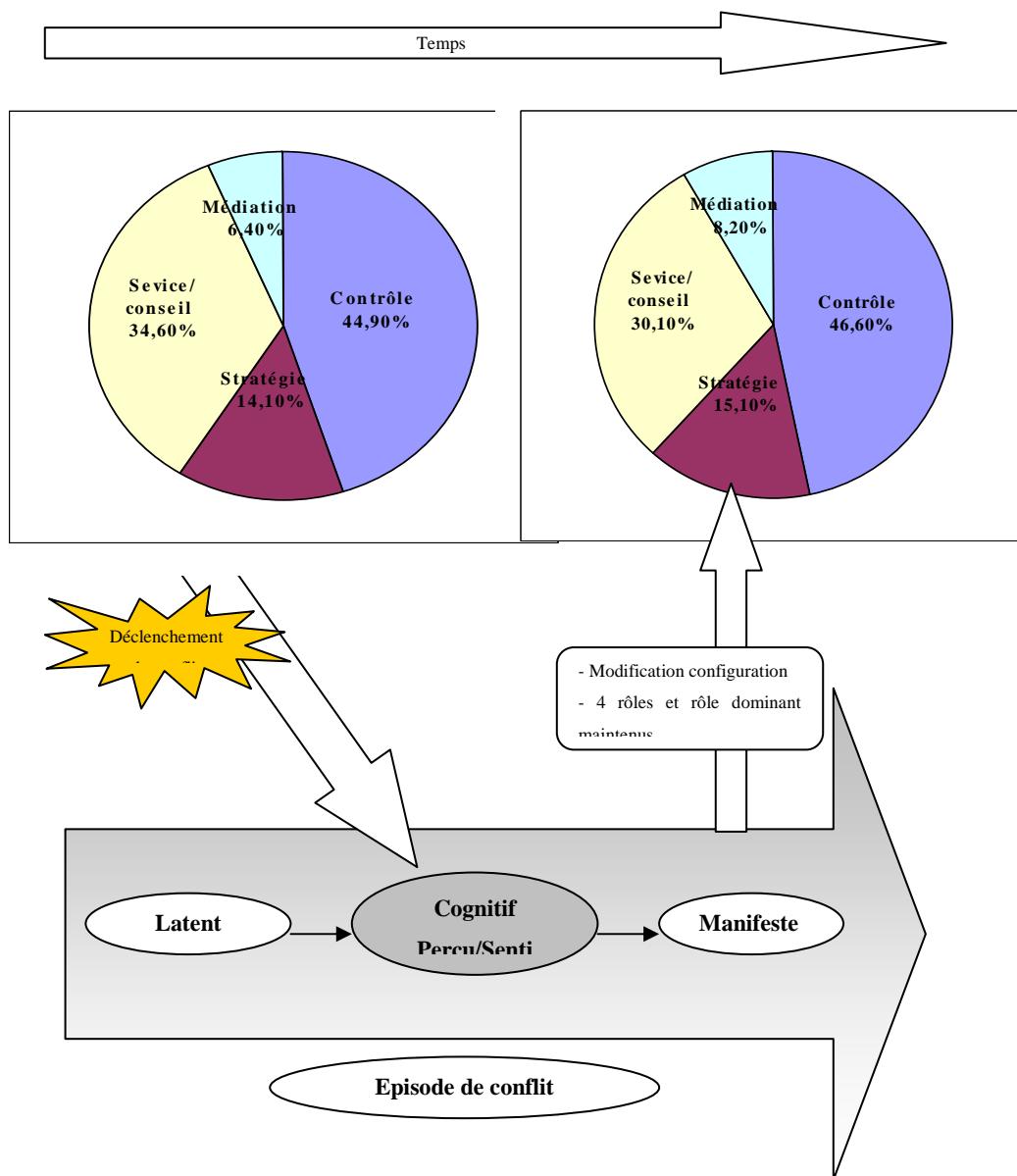


Figure 9. Mouvement de la configuration des rôles suite au conflit (SD)

b- Les nouvelles tâches détectées au niveau du conseil de SD:

Les nouvelles tâches détectées au niveau de ce conseil sont résumées dans le tableau 40. Ce tableau concerne le nombre d'évocations des tâches par les administrateurs interviewés. Il s'agit à ce niveau de tâches qui n'ont pas été prévues dans la catégorisation initiale utilisée dans cette recherche et extraite de la littérature. Mais qui ont été évoquées par les administrateurs de manière spontanée. Il est important de signaler qu'une tâche ou un rôle ne sont considérés comme existants de manière effective que s'ils sont cités par au moins deux administrateurs sur les trois interviewés. Le tableau se présente donc comme suit:

Tableau 40. Récapitulatif des nouvelles tâches évoquées

Administrateur	MH	TT	AA	Total
<i>Rôle de contrôle</i>				
Choisir les administrateurs	5	0	3	8
Répartir les jetons de présence	3	1	0	4
<i>Rôle de service</i>				
Critiquer	3	1	0	4
Stimuler la divergence des visions	3	8	1	12
Apporter des richesses (connaissances)	1	0	0	1
Échanger	0	2	0	2

Les nouvelles tâches détectées au sein de ce conseil concernent deux rôles, à savoir les rôles de contrôle et de service. Deux tâches concernant le rôle de contrôle ont été citées par deux administrateurs sur trois chacune. Ces deux tâches concernent le choix des administrateurs et les jetons de présence. Ce souci du choix des administrateurs se justifie par la volonté de MH d'impliquer des pharmaciens dans son conseil étant donné que c'est la seule manière qui leur permette de s'impliquer dans la gestion de l'entreprise, et pour cela, il y a lieu de trouver un moyen de récompenser cette implication. Ce moyen ne peut être que les jetons de présence. Ce qui pose un problème au niveau des montants des jetons de présence alloués aux administrateurs selon les différents niveaux d'implication. De plus pour MH, les avis divergents de certains administrateurs peuvent leur coûter un siège au conseil d'administration, c'est sa façon de les "punir".

Pour les nouvelles tâches du conseil relatives au rôle de service et de conseil, et qui méritent une attention particulière, il s'agit des tâches de stimuler les divergences et de critiquer. Ces tâches sont des tâches relatives aux conflits cognitifs essentiellement et qui insistent sur l'importance des divergences de points de vue, et des critiques pour l'accomplissement du rôle de service au niveau de l'entreprise. Il y a lieu de rappeler qu'une tâche est considérée comme existante si elle est citée par au moins deux administrateurs. La tâche de stimulation des divergences des visions a été citée par les trois administrateurs interviewés, les

critiques ont été citées par deux des administrateurs interviewés, ce qui confirme l'importance des conflits cognitifs dans le développement du rôle de service du conseil. Les administrateurs doivent diverger en termes de points de vue et les critiques sont perçues comme constructives même de la part de MH, personnage dominant qui ne veut pas être contrarié. Ceci peut être confirmé par l'extrait suivant de l'entretien de MH :

" Moi, personnellement, j'aime bien avoir même des gens qui ne m'aiment pas dans le conseil. Tu as compris? Parce que ... C'est... c'est un peu malin, tu as compris? Un, ils ne m'empêchent pas de prendre la décision que je veux, puisqu'on est majoritaire. Deux, on a envie d'écouter ce que le autres disent...".

VII : Récapitulatif et points saillants du cas SD:

a - Evolution du conseil d'administration :

Ce conseil a évolué dans une dynamique d'atténuation du rôle de service, une légère augmentation du rôle de contrôle, une légère hausse du rôle de stratégie qui reste assez timide et le début d'accentuation du rôle de médiation. Ce qui se justifie par le fait que cette entreprise est en phase de maturité elle opère depuis 20 ans on s'attend donc à une institutionnalisation de certaines pratiques au sens de (Burns et al., 2000), d'où la non significativité de la variabilité de certains rôles. Cependant, elle reste toujours dominée par une seule personne, ce qui étouffe les rôles stratégique et de conseil et service au sein de ce conseil. Ce conseil va entamer une nouvelle phase, avec les actionnaires qui vieillissent et les héritiers qui apparaissent, en plus du fait que certains administrateurs acceptent moins la domination de MH, tels que AA. Par contre, d'autres administrateurs adhèrent à cette stratégie et sont complètement soumis à cette domination de MH, ils reconnaissent à cet effet la domination de MH et son paternalisme et l'admirent, comme le cas de TT, donc, le rôle de médiation devrait évoluer et s'intensifier, puisqu'il va falloir concilier différents intérêts et trouver un consensus.

Le rôle dominant du conseil d'administration est resté lui-même avant et après le conflit, il s'agit du rôle de contrôle, selon le nombre d'évocations par les administrateurs interviewés. Ceci se justifie par la domination de MH, et son acharnement à accomplir ce rôle de contrôle qu'il croit que personne ne peut assumer à part lui.

b- Confirmation du rôle de médiation :

Le rôle de médiation a été évoqué, détecté et reconnu au niveau de ce cas ce qui constitue une contribution à la reconnaissance de ce rôle du conseil comme rôle indépendant et non comme une simple tâche, au sens de Van Ees et al (2009). Ce rôle a présenté une légère variabilité suite au conflit. La présence de ce rôle concerne la préservation et la restauration du consensus selon (Bongjin et al., 2009). Ainsi que l'équilibre et la coordination des intérêts d'un large groupe d'actionnaires ((Vandewaele, Voordeckers, Lambrechts, & Bammens, 2010). Cependant, ce rôle n'a pas été explicitement mis en œuvre lors du conflit évoqué.

c- Les nouvelles tâches :

On ne peut pas affirmer que le conflit au niveau de ce conseil a engendré l'apparition de nouvelles tâches. En effet, les nouvelles tâches détectées concernent aussi bien la période avant qu'après le conflit, ce qui implique une certaine continuité de ces tâches. Il est à rappeler que ces tâches concernent essentiellement la stimulation des conflits cognitifs et des divergences de visions ainsi que la critique, qui contribuent à l'émergence d'une dynamique constructive au sein du conseil d'administration. Et également le rôle de contrôle, notamment la gestion du sommet stratégique (Karoui, 2009).

d- La modification des statuts:

Les modifications de statuts relevés dans ce cas sont assez fréquentes. Elles portent sur la nomination de nouveaux administrateurs, l'augmentation du capital, le renouvellement du mandat de MH en tant que président du conseil d'administration et la délégation de pouvoir pour le directeur général. Mais aucune de ces modifications n'est la conséquence directe des conflits évoqués. Par contre la nomination des nouveaux administrateurs vient dans le cadre de l'extension du projet et l'introduction du nouveau partenaire, récompensé pour sa confiance, par un siège au conseil de SD.

e- Divergence de perception du rôle du conseil:

Les perceptions du rôle du conseil d'administration par le président du conseil d'administration et par les autres administrateurs ne sont pas convergentes. Le président du conseil d'administration perçoit son conseil comme étant passif, par ailleurs il n'a aucune attente de ce conseil qu'il considère inutile et il fait en sorte qu'il maintient et préserve cette passivité, il veut un conseil qui adhère totalement à ses objectifs et ses visions et qui approuve ses décisions. Le conseil est donc perçu par MH comme étant une chambre d'enregistrement. Les autres administrateurs perçoivent une certaine implication et une dynamique qui reste limitée et perçoivent ce conseil comme étant un contrôleur aidant et bon père de famille. D'où une divergence des perceptions des rôles du conseil d'administration.

Le conseil et son président sont confondus. Le président du conseil est un leader dominant, il a construit une légitimité qu'il puise dans une perception du succès de l'entreprise et une majorité de son actionnariat. Il refuse d'exploiter le conseil d'administration en tant que ressource et d'impliquer ses administrateurs. Il dénie l'utilité du conseil et ses rôles.

f- Le conflit et son effet dans le conseil de SD : Modification de la configuration des rôles:

Il y a eu des modifications en termes de structure et de composition au niveau de ce conseil, mais ces modifications ne sont pas dues au conflit pris en considération dans cette recherche mais à des conflits cognitifs et des divergences de visions entre les administrateurs et MH.

Il faut noter que cette entreprise est en phase de maturité donc elle a déjà développé certaines routines au niveau de son conseil d'administration. Et les administrateurs se sont alignés à la pensée dominante de MH et à ses objectifs. Ce conseil est donc complètement dépendant de la personne de MH, qui préside le

conseil mais en réalité dirige de manière informelle l'entreprise à travers cette présidence du conseil. Il est pharmacien et a sa propre pharmacie, ce qui ne lui permet pas de diriger légalement cette société. Le conseil d'administration constitue un moyen d'accès à la gestion et la domination de cette entreprise.

MH, mobilise de la même manière et via le conseil d'administration, des administrateurs qui adhèrent à ses objectifs et ses visions et qu'il récompense par des jetons de présence exceptionnels pour le travail qu'ils effectuent. MH gère aussi certaines oppositions qui émanent d'autres administrateurs qu'il doit modérer, vu qu'il s'agit d'un conseil constitué entre amis, membres de famille et membres d'une même communauté professionnelle, d'une même région et une même ville qui est Sfax où il y a une culture commune, notamment par rapport au commerce, aux affaires et à l'entreprenariat.

g- Le cas SD: *un conseil actif informellement*

L'étude du conseil de SD converge à première lecture avec le premier cas, l'entreprise TI. L'analyse des discours et des données montre un conseil passif face à un président autoritaire, doublement légitimé par son capital (majoritaire) et son savoir-faire (connaissance parfaite du métier).

Plus finement, nous avons constaté une certaine dynamique, non basée sur une divergence des perceptions des administrateurs ou sur un fonctionnement formel du conseil. En fait, le conseil est une arène de mise à l'épreuve tacite du président. Ce dernier ne manque pas de mettre en discussion au sein du conseil les décisions stratégiques de l'entreprise. Il les discute en tête à tête avec chacun des administrateurs, même si l'ouverture du débat est entamée lors du conseil. Un fonctionnement informel semble prendre le dessus et aide le président dans les prises de décisions.

Le conseil accomplit donc une forme de pilotage indirect de l'entreprise via la motivation et le défi du président du conseil. Le conflit n'a pas affecté cet état, même s'il a entraîné un alignement des positions d'un administrateur relativement au président.

5-1-4: Le cas n° 4: Le cas IN:

I. Descriptif de l'entreprise IN:

Nombre d'employés: 268 employés

Chiffre d'affaires moyen : 25000.000 DT (2010)

Cotation: c'est une entreprise non cotée en bourse

La société IN est une société industrielle spécialisée dans l'extrusion et le profilage du plastique (Tubes et tuyaux, caisses, cageots, meuble de jardin, pièces techniques). Elle a été constituée en 1970 et entrée en production en 1972.

II. Les décisions stratégiques discutées au Conseil d'Administration de IN:

i- *La séparation du poste de DG et Président du conseil d'administration et le recrutement d'un directeur général:*

En effet, une des décisions évoquées par le président du conseil de la société IN concerne les différentes étapes par lesquelles est passé le sommet managérial de la société. Il s'agit de la décision de séparation du poste de directeur général de la présidence du conseil d'administration. Selon HH, c'est son frère NH, un des fondateurs de la société IN qui était président directeur général et puis c'est lui HH qui est devenu président directeur général de IN. Actuellement, HH assure la fonction de présidence du conseil d'administration et c'est SH, son neveu et le fils de NH qui est directeur général. Mais entre ces étapes là, il y a eu recours au recrutement d'un autre directeur général qui a vite été remercié. Le président du conseil d'administration explique cette décision tout d'abord, par un effet de mode, que tout le monde adopte et ensuite par la volonté d'impliquer une nouvelle génération de jeunes de la famille.

ii-: *Les extensions stratégiques du IN :*

Les extensions stratégiques de IN sont nombreuses puisque c'est une société qui est entrée en exploitation en 1972 et qui a évolué depuis. Cependant, certaines extensions ont pu être fructueuses et pas d'autres. Selon SH, le directeur général, il y a eu une diversification au niveau des produits et il y a eu des tentatives d'extensions géographiques. Cependant, il est à noter que la société IN a vécu certaines difficultés en termes de management, issues de l'environnement. Ce qui a entraîné durant les cinq dernières années un mouvement au niveau de la stratégie, au niveau du style de management et au niveau du management lui-même.

II. Description du conseil d'administration de IN:

a- Les membres du conseil : Nombre et démographie :

Le conseil d'administrateur de la IN se compose de 7 administrateurs, cependant seul trois personnes s'activent dans ce conseil et y assurent des rôles de manière effective. Il y a une femme membre du conseil. Elle est membre de la famille, et ne participe pas. Le tableau suivant dresse un récapitulatif des compétences, fonctions, âges, de l'actionnariat et des liens de proximité (parenté, amitié) entre les administrateurs.

Tableau 41. Démographie des administrateurs de IN à la date des interviews

Administrateur	Pourcentage Capital	Age	Diplôme	Fonction	Sexe	Lien
NH	Actionnaire majoritaire (80%)	79	Ingénieur de formation et diplômé de l'institut français du pétrole.	fondateur de la IN et d'un groupe privé Tunisien présent dans plusieurs domaines.	H	Frère de HH et père de SH, SHH, FH et SHK
HH	Actionnaire	66	Ingénieur : études de physique chimie en Tunisie puis Sup-télécoms grandes écoles à Paris.	Président du conseil d'administration	H	Frère de NH et oncle de SH, SHH, FH et SHK
AS	Actionnaire (7%)	-	-	Administrateur (Co-fondateur de IN)	H	Ami de NH
SH	Actionnaire	49	Gestion Dauphine un an d'anglais à Londres maîtrise de droit public	Administrateur directeur général de la société IN.	H	Fils de NH
SHH	Actionnaire	50	-	Administrateur	H	Fils de NH
FH	Actionnaire	-	-	Administrateur	H	Fils de NH
SHK	Actionnaire	50	maîtrise sciences économiques une année finances internationales Londres	Administrateur	F	Fille de NH

La composition du conseil d'administration est mitigée, il y a une présence de la famille fondatrice. Il y a une recherche des administrateurs dans la proximité familiale. Il y a une conscience de l'importance de l'expérience des administrateurs mais cette expérience ne constitue pas un critère de sélection.

b - Les qualifications dans le conseil d'administration :

Dans le cas de l'entreprise IN, les qualifications sont soit dans l'ingénierie soit dans les finances et l'économie. Il faut noter que le père et l'oncle sont ingénieurs, les fils sont des économistes et financiers. Cette entreprise est familiale et appartient à un groupe privé. Elle a été constituée entre quatre personnes

qui ne sont pas membres de la même famille, puis il y a eu des décès et des rachats. Maintenant 80% sont entre les mains d'un même groupe familial et une même personne NH.

La relation familiale, dans le cadre de la transmission, ainsi que l'expérience constituent les facteurs de confiance pour le père fondateur lors de la sélection des administrateurs. Le conseil est perçu comme étant une formalité. La gestion de l'entreprise doit être dans la main de la famille.

c- Les réunions du conseil d'administration :

i- *Péodicité et durée :*

Selon HH le président du conseil d'administration de IN, le conseil se réunit une seule fois par an. Il justifie cette périodicité par le fait que les administrateurs, essentiellement membres de la famille, sont toujours présents dans la société, ils connaissent ce qui s'y passe et vivent l'entreprise au quotidien. HH juge inutile de faire une réunion formelle pour débattre de l'avenir de l'entreprise, de questions stratégiques ou du déroulement de la marche de l'entreprise.

Le directeur général de IN, fils du fondateur, propose une autre argumentation. Selon lui, cette société fait partie d'un groupe de sociétés, fondé par son père, qui est toujours là et qui supervise toutes les sociétés du groupe, avec l'aide de son frère HH et de ses enfants dont SH. Donc, et bien que de par leur forme juridique les sociétés du groupe soient toutes des SA, chacun des fils s'occupe d'une société indépendamment des autres membres de la famille. Et les autres membres de la famille siègent avec lui dans le conseil d'administration. Et donc, selon SH :

" Mon père il doit être à 83% du capital... Une seule personne, qui a des pouvoirs de décision, il vient et..., généralement on ne fait pas un conseil, il vient, et on fait une petite réunion avec mon père, ils parlent un peu, il lui dit ce qui se passe et ce qui ne se passe pas, ils signent les PV et c'est tout, c'est-à-dire ce n'est pas... Oui, plus dans le cadre informel que formel."

ii- *Contenu:*

Selon les propos du président du conseil d'administration et du directeur général de la société IN, le conseil d'administration se limite à trois personnes qui sont ensemble fréquemment, mais de façon informelle. La périodicité des réunions formelles du conseil d'administration est de une fois par an, mais les réunions informelles sont beaucoup plus fréquentes. Cependant, les décisions, les discussions, l'échange de compétence et de savoir faire existent dans cette forme abrégée du conseil. Selon SH:

"Bon, nous, maintenant, on a une petite faiblesse, mais, chez nous, c'est que le conseil, même s'il n'existe pas, il es là, c'est-à-dire moi, j'ai une forme de conseil, qui est mon père et mon oncle. C'est un peu mon conseil... on décide... on voit un peu quels sont les axes de développement, et après, on prend l'avis, et on met en place, c'est tout. Et aussi, mon oncle, c'est quelqu'un qui a travaillé à IN. Qui a formé IN pratiquement. C'était bête de ne pas

profiter de son expérience. ...il y a un directeur général, c'est lui qui gère et tout et il y a un président du conseil qui oriente et qui donne son avis et qui... qui ne décide pas in fine, mais qui est là qui et qui a beaucoup de poids. Il fallait faire une transition, il fallait quelqu'un qui a une expérience du domaine, il fallait quelqu'un... moi je venais de la banque, c'est vrai, mais je n'avais aucune, aucune, aucune, aucune idée d'IN".

Au niveau du conseil de IN, le directeur général se substitue aux autres membres de son conseil abrégé, il décide à leur place et ne les consulte pas lors de certaines décisions:

" J'estime qu'on est une seule personne, je prends la décision à leur place, je discute et tout. C'est-à-dire on est d'accord. On n'a pas de problème. Que ce soit mon frère FH, dans sa branche, ou moi, ou... Quand on a un problème, on s'appelle mais sinon, chacun décide... décide pour les autres... C'est plus une complicité qu'on a entre nous".

Donc, selon SH, c'est une forme de convention dans laquelle, chacun des frères s'occupe d'une branche ou d'une société, indépendamment des autres. Le père fondateur, a opté pour une spécialisation de ses fils, chacun dans une société.

III. Dynamique et perception des rôles du conseil d'administration de IN :

a- Les mouvements du conseil d'administration :

Le conseil d'administration de IN a vécu des mouvements avant l'arrivée de SH, il y a 14 ans en 1997. En effet le conseil d'administration de IN contient des administrateurs stables qui sont le père fondateur l'oncle HH et le fils SH qui a été précédé par un directeur général qui n'est pas de la famille. Il y avait le frère FH qui s'est retiré à l'arrivée de SH.

Sur la base des propos de SH et de SHH, il y a eu une divergence de point de vue avant l'arrivée de SH et le retrait de FH, et c'est ce mouvement là qui a fait que le père fondateur ait recours à une séparation des responsabilités. Et ce afin d'éviter les susceptibilités dans le contexte familial.

b- La perception du rôle du conseil d'administration par le dirigeant :

Les faits relatés par le président du conseil d'administration et les administrateurs interviewés dans le cas IN nous ont permis de relever des constats permettant de qualifier leur perceptions du rôle du conseil d'administration. Les propos des administrateurs montrent une convergence de la perception des rôles du conseil d'administration. Les membres stables du conseil d'administration à savoir le directeur général SH, le président du conseil d'administration HH et le père fondateur NH (qui commence à déléguer informellement son pouvoir) estiment que le conseil élargi est inutile (chambre d'enregistrement) et que le conseil abrégé est un conseil maximaliste qui fait tout.

Le président du conseil et les administrateurs interviewés dans ce cas démontent une convergence de la vision du conseil d'administration et l'assimilent à une chambre d'enregistrement dans sa forme large et un

conseil maximaliste dans sa forme réduite. Cette perception est aussi partagée par les administrateurs interviewés même si un d'eux ne fait pas partie du conseil abrégé. Cependant, il est à rappeler que bien que la qualification et l'expérience ne constituent pas un critère de choix des administrateurs, les administrateurs sont bien qualifiés et ont une expérience professionnelle reconnue et parfois en dehors du groupe familial.

Les perceptions du rôle du conseil d'administration par le Président du conseil d'administration et par les autres administrateurs sont convergentes, elle peuvent être schématisées comme suit:

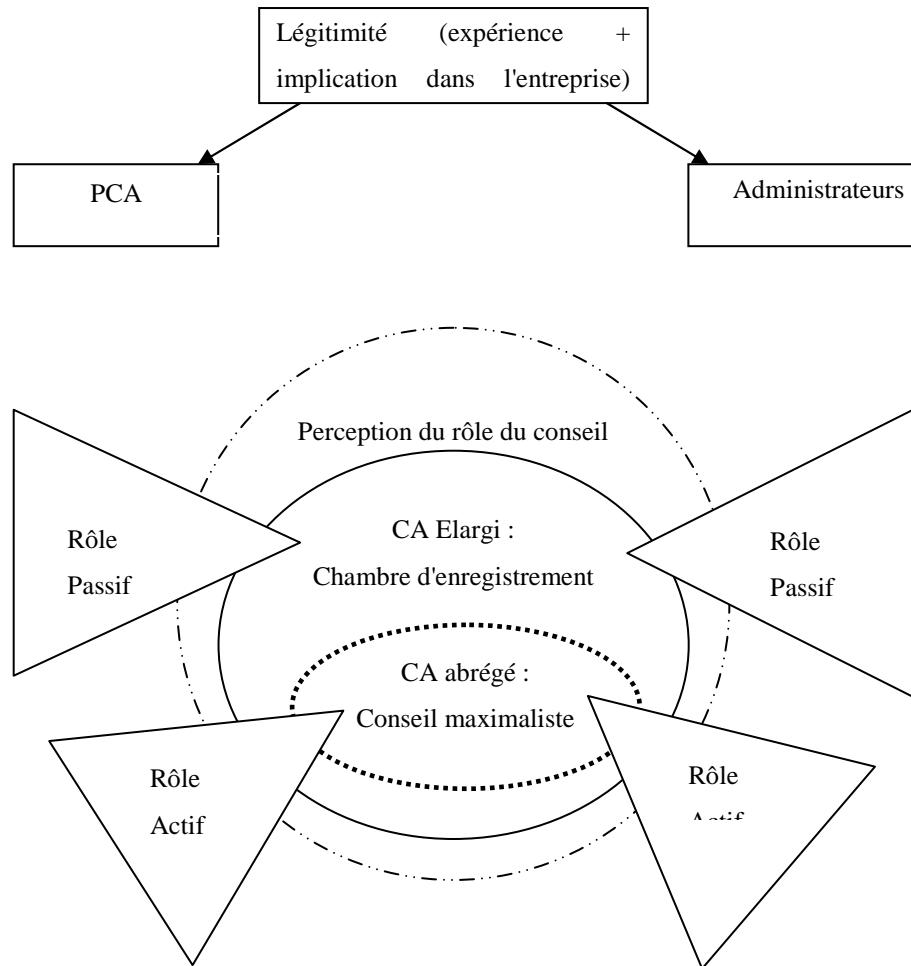


Figure 10. Convergence de perception des rôles du conseil d'administration à IN

c- Analyse de la centralité :

Les entretiens effectués au niveau de la société IN, ne mettent pas en relief la domination d'un personnage central particulier. Bien que le directeur général, SH, avoue parfois dans son discours, prendre des décisions de manière individuelle, il reconnaît son recours fréquent à l'avis de son père et de son oncle.

Même s'il y a une reconnaissance explicite de l'absence du conseil d'administration qui se réunit une seule fois par an, ce conseil présente une forme abrégée qui ne regroupe pas tous les administrateurs réels, mais

uniquement SH, le directeur général, NH le père fondateur et HH l'oncle président du conseil. Et donc, cette absence occulte en fait une omniprésence d'une partie de ce conseil qui est toujours présente et qui oriente et fait évoluer l'entreprise, c'est un sous conseil informel mais omniprésent qui s'active dans cette entreprise et qui effectue les tâches conventionnelles d'un conseil d'administration formel. Ce qui se confirme par la fréquence d'utilisation des pronoms personnels qui se réparti comme suit:

Tableau 42. Fréquence d'utilisation des pronoms personnels (IN)

Admin.	HH (6440)		SH (5527)		SHH (4477)		Total (16444)
Je	158	2,45%	156	2,82%	108	2,41%	
Moi	28	0,43%	36	0,65%	42	0,94%	
Total	186	2,89%	192	3,47%	150	3,35%	(528) 3,21%
Nous	33	0,51%	27	0,49%	14	0,31%	
On	168	2,61%	142	2,57%	116	2,59%	
Total	201	3,12%	169	3,06%	130	2,90%	(500) 3,04%

Le taux d'utilisation de pronoms individuels "je" et "moi" et le taux d'utilisation des pronoms collectifs au niveau de ce conseil sont assez proches chez les trois administrateurs interviewés. Le taux d'utilisation des pronoms collectifs est presque équivalent au taux d'utilisation des pronoms individuels. Cette équivalence est aussi présente entre les administrateurs eux-mêmes, qui utilisent les pronoms individuels de manière presque équivalente. Il en est de même pour les pronoms collectifs. Ce qui confirme cette implication équivalente de la part de HH et de SH. Et confirme aussi l'état d'esprit des administrateurs interviewés où la communauté et le collectif sont très présents, que ce soit au niveau de la société IN ou au niveau des autres sociétés du groupe.

V : Les conflits évoqués dans le cas IN:

a- Les causes des conflits:

i- *Le recrutement d'un nouveau directeur général:*

La situation conflictuelle qui a été évoquée par le président du conseil HH concerne le passage de SH au poste de directeur général. Ce passage a été précédé d'un désaccord entre d'un côté HH, qui voulait que SH devienne directeur général et d'un autre côté SH et son père qui voyaient une autre personne au poste de directeur. Cette personne a donc été recrutée mais révoquée par la suite.

Ces faits ont consolidé la position de HH et son opinion. Car il était dans une position où il connaissait plus l'entreprise que son frère ou son neveu. Sa vision consistait à mettre son neveu en tant que directeur

général de IN pour préparer sa succession à la tête de la société IN, initialement fondée par son frère et qu'il a fait développer depuis 1975.

Bien que la société soit la propriété de NH (à 80%), HH éprouve un attachement moral à cette entreprise. Il s'y implique comme si c'était la sienne, tout en sachant qu'elle ne l'est pas réellement. Il défend le fait que la société IN est devenue un patrimoine familial qu'il conviendrait de gérer par un membre de la famille. Il est conscient du rôle de la nouvelle génération de dirigeants de la famille dans la société IN:

"Et maintenant, avec l'introduction des jeunes dans les différentes sociétés, il y a le respect.

Ce n'est pas comme avant, ça c'est connus par tout le monde. Deux frères ils s'aiment à mourir,...mais pour un neveu, qu'est ce qu'il représente mon oncle, c'est...tout à fait normal.

Nous, on a l'avantage, la famille H, il y a beaucoup de respect de la famille, donc.... Bon, on ne peut pas dire que tout, il n'y a que le respect, parfois, il y a des excès, mais, en général...

Dieu merci".

Cependant, ce conflit est d'ordre cognitif, il s'agit d'une divergence de points de vue. En effet, HH a montré beaucoup de respect, de reconnaissance et d'admiration envers son frère aîné, NH. Il a vanté NH, sa vision qui a permis de développer le groupe, et la place et l'importance de ce grand frère même dans sa vie personnelle et son parcours. HH a, lui aussi, ses propres sociétés personnelles qu'il gère avec ses enfants, et des sièges qu'il occupe dans d'autres conseils d'administration que ce soit des sociétés appartenant au groupe ou de sociétés externes. Mais il a un attachement à la société IN qui cache un attachement à son frère aîné. Cette société qui est la première société d'un groupe familial qui compte actuellement une vingtaine d'entreprises.

ii- L'extension de IN et l'implantation à l'étranger:

L'extension de la société IN à l'étranger constitue un point de discorde entre le président du conseil HH et le directeur général SH. HH n'est pas d'accord sur une extension de IN à l'étranger, il estime que cette extension n'a pas un grand apport pour l'entreprise. SH, de son côté aspire à une internationalisation de IN et une conquête des marchés voisins et africains. HH désapprouve l'entrée en partenariat avec des partenaires qu'il ne connaît pas. Cependant, SH a tendance à prendre des engagements individuels sans penser à l'avis de son père et de son oncle.

iii- L'arrivée d'une nouvelle génération de managers et les divergences cognitives :

Les propos recueillis auprès des trois administrateurs relèvent l'existence d'un conflit latent entre deux générations de managers. Une génération de fondateurs, qui ont développé, et mis sur pied l'entreprise, mais d'un autre côté qui disposent d'une certaine sagesse et une certaine expérience. Et face à eux, une génération de jeunes managers qui veulent faire évoluer l'entreprise de manière rapide et qui ont beaucoup plus d'ambitions. A ce niveau là les objectifs peuvent être convergents mais les moyens d'atteinte des objectifs ainsi que les visions peuvent diverger.

SHH, l'autre administrateur de IN et fils de NH, qui n'assiste presque jamais au conseil et qui ne s'y implique pas, avoue avoir les mêmes divergences entre lui d'un côté et son père NH et TG de l'autre dans le cadre d'une autre société du groupe la société R. Sachant que TG est un homme de confiance de NH qui a, depuis longtemps, travaillé avec NH dans le groupe et qui a encadré SHH dans la société R, exactement comme a fait l'oncle HH pour son neveu SH dans la société IN; il estime que :

" Le décalage de générations, par rapport à mon père et à Mr TG ça affecte....c'est normal que j'ai beaucoup plus de mal à les convaincre. Et eux à me convaincre, ça c'est évident. Oui, oui, moi, c'est ce que j'essaye d'imposer, c'est de dire, attention, il ne faut pas continuer à réfléchir de la même façon, le marché bouge, la concurrence réfléchit différemment et donc nous, on doit s'adapter à ce nouvel état d'esprit... Mr TG, sa nature est toujours très critique, il me reproche énormément de choses...Et cette vision critique de Mr TG, Elle...nous met les bâtons dans les roues. Oui, il ne nous aide pas! ".

Le détail du récit des trois administrateurs met en avant un conflit cognitif entre deux générations de dirigeants : les anciens dirigeants, dont le fondateur et les jeunes dirigeants, ses enfants. Bien que ces jeunes soient des quadragénaires, il y a une divergence de visions et de perceptions de la dynamique de l'entreprise et du conseil d'administration. Cette perception n'est pas la même pour les deux jeunes frères, déjà. Puisque le premier, SH, dans IN, la société qu'il dirige, se limite à un conseil restreint ou il y a lui, son père et son oncle et il décide parfois tout seul sur certains points. De son côté, SHH, son frère, qui dirige une autre société du groupe, sollicite une implication de la part de ses frères mais aussi de la part des différents cadres de son entreprise dans son conseil d'administration étant donné que pour lui, c'est cela sa conception du conseil. Il estime que le rôle du conseil est de conseiller et d'avoir le maximum d'avis des personnes qui vivent l'entreprise au quotidien.

Ce conflit reste d'ordre cognitif, il n'affecte pas la relation affective vu que c'est une relation familiale, il n'y a pas de blocage ou de rupture, il y a une dynamique discursive entre les deux générations et il y a aussi un respect de cette nouvelle génération à l'égard des fondateurs qui ont développé les affaires. Tous les administrateurs sans exceptions, c'est-à-dire les fils et le frère de NH, n'ont pas cessé d'exprimer leur admiration à l'égard du parcours et de la vision de NH, le respect qu'ils ont pour lui, le savoir faire et l'intelligence avec lesquels il a construit et il continue à diriger et développer le groupe.

b- Positionnement des conflits:

Le conflit au niveau retenu pour le cas de la société IN est un conflit stratégique

Cependant, deux niveaux de conflits ont été relevés dans le cas IN:

-Un premier niveau de conflit qui concerne une divergence de visions entre deux personnes au sein du conseil d'administration, un oncle et son neveu, le président du conseil d'administration et le directeur général qui ont chacun une vision différente pour développer l'entreprise. Il s'agit d'un conflit cognitif manifeste.

- Un second niveau de conflit concerne des conflits cognitifs entre deux générations de dirigeants. Une génération fondatrice qui a développé l'entreprise, et une génération de jeunes dirigeants qui vont assurer la succession le l'entreprise. Et à ce niveau, le conflit concerne les divergences des visions futures de l'entreprise et les moyens de son développement.

VI : Configuration des rôles et nouvelles tâches du conseil d'administration :

a- Les configurations de rôles du conseil d'administration :

i- Les tableaux de répartition des tâches:

Les tableaux qui seront présentés ci-dessous détaillent le nombre d'évocations des tâches composant les rôles du conseil d'administration, par administrateur. Il y a lieu de noter que le détail des verbatim sera présenté en annexe. Et que des tableaux récapitulatifs résumeront le détail de ces tableaux.

La répartition des tâches se fait selon trois catégories temporelles, une catégorie pour les évocations de tâches relatives à la période d'avant le conflit, une deuxième catégorie relative à l'évocation des tâches concernant la période d'après le conflit et une troisième catégorie concernant les tâches effectuées en permanence. Donc la répartition des tâches des administrateurs selon les entretiens se présente comme suit:

Tableau 43. Tâches évoquées - administrateur HH (IN)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			3
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs			1
Protéger les intérêts des actionnaires			1
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes			3
Ratifier les décisions des gestionnaires			
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			
Planifier la succession du DG			1
Choisir les administrateurs			
Répartir les jetons de présence			
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires de l'entreprise			
Développer la mission de l'entreprise		1	3
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise			5
Valider la stratégie			
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller techniquement			1
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			1
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			1
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)			
Coacher			
Critiquer			
Stimuler les divergences des visions		3	
Apporteur de richesses (connaissances)			
Échanger les avis et le savoir faire			1
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus	2		5
Réconcilier les visions conflictuelles			
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			

Tableau 44. Tâches évoquées - administrateur SH (IN)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs			
Protéger les intérêts des actionnaires			1
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes			
Ratifier les décisions des gestionnaires			
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			1
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs			
Répartir les jetons de présence			
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires l'entreprise	1		2
Développer la mission de l'entreprise			
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise			3
Valider la stratégie			
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller techniquement			
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)			
Coacher			
Critiquer			
Stimuler les divergences des visions			
Apporter des richesses (connaissances)			
Échanger les avis et le savoir faire			
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus			1
Réconcilier les visions conflictuelles			
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			

Tableau 45. Tâches évoquées - administrateur SHH (IN)

SHH

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs			6
Protéger les intérêts des actionnaires			
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes			
Ratifier les décisions des gestionnaires			
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			1
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs			1
Répartir les jetons de présence			
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires l'entreprise			1
Développer la mission de l'entreprise			2
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise			2
Valider la stratégie			
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller techniquement			
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			2
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)			2
Coacher			
Critiquer			2
Stimuler les divergences des visions			1
Apporter des richesses (connaissances)			
Échanger les avis et le savoir faire			
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus	1	1	4
Réconcilier les visions conflictuelles			
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			

Les tableaux présentés ci-dessus se résument comme suit :

Tableau 46. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur HH

Rôle	Rôle avant le conflit	Rôle après le conflit	Rôle en permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	0	0	10	10
Stratégique	0	1	8	9
Service/Conseil	0	3	2	5
Médiation	0	2	5	7
Total	0	6	25	31

Tableau 47. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur SH

Rôle	Rôle avant le conflit	Rôle après le conflit	Rôle en permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	0	0	2	2
Stratégique	1	0	5	6
Service/Conseil	0	0	0	0
Médiation	0	0	1	1
Total	1	0	8	9

Tableau 48. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur SHH

Rôle	Rôle avant le conflit	Rôle après le conflit	Rôle en permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	0	0	8	8
Stratégique	0	0	6	6
Service/Conseil	0	0	7	7
Médiation	1	1	4	6
Total	1	1	25	27

Le résumé de la répartition du nombre d'évocation des rôles du conseil d'administration de IN se présente comme suit :

Tableau 49. Récapitulatif de la répartition des tâches par rôle pour le conseil de IN

Rôle	Rôle avant le conflit	Rôle après le conflit	Rôle en permanence	Nombre total d'évocations
<i>Contrôle</i>	$0+0+0=0$	$0+0+0=0$	$10+2+8=20$	20
<i>Stratégique</i>	$0+1+0=1$	$1+0+0=1$	$8+5+6=19$	21
<i>Service/Conseil</i>	$0+0+0=0$	$3+0+0=3$	$2+0+7=9$	12
<i>Médiation</i>	$0+0+1=1$	$2+0+1=3$	$5+1+4=10$	14

La lecture de ces tableaux permet de commenter les rôles de ce conseil de la manière suivante:

- Les deux rôles les plus cités dans ce conseil d'administration sont les rôles de contrôle et de stratégie, en effet, le rôle de contrôle est évoqué 20 fois et le rôle de stratégie est évoqué 21 fois. On note que ces deux rôles présentent une certaine constance par rapport au conflit. C'est-à-dire que le conflit n'a pas accentué ou atténué ces rôles puisque les nombres d'évocation de ces rôles avant et après le conflit sont équivalents.
- Le rôle de conseil et de service est présent mais il a été plus cité pour la période après le conflit (3 fois), alors qu'il n'a pas été cité pour la période avant le conflit uniquement. Ce ci se justifie par le fait que suite au conflit, il y a eu limogeage du directeur général qui a été nommé et dont HH ne voulait pas. Et il y a eu nomination de SH à sa place pour être directeur général. Ce qui fait que désormais, SH, s'implique en tant que directeur général et en tant qu'administrateur, il donne beaucoup d'importance à l'avis de son père et de son oncle, il implique aussi d'anciens cadres de la société pour des missions ou pour des consultations particulières.
- Le rôle de médiation est présent dans le conseil d'administration de la société IN. Et il a été cité trois fois pour la période d'après le conflit. Donc c'est un rôle qui s'est accentué après le conflit. Il y a lieu de noter, à ce niveau là que, comme il a déjà été cité précédemment, qu'il y a un conflit cognitif entre les jeunes et les fondateurs, ce conflit a aussi été évoqué par SHH dans le cas de la société R, qu'il dirige. Entre lui et son directeur général d'un côté et son père et TG de l'autre. Ce conflit est moins présent dans le cadre de la société IN. On peut expliquer cela par le rôle que joue l'oncle dans cette trilogie qui dirige IN et son conseil, à savoir le père NH, le fils SH et l'oncle HH. Le respect qu'à HH pour son frère ou SH pour son oncle et la manière avec laquelle ils dirigent cette entreprise font que HH joue un rôle important dans la médiation entre le père et le fils, pour fluidifier l'échange entre les deux générations sans que ce conflit cognitif entre le père et le fils ne bloque l'entreprise et son développement. De plus, HH a joué un rôle important dans la transition du management de l'entreprise et l'arrivée de SH à la tête de la boîte. De manière à assurer une continuité au niveau du management de l'entreprise et une stabilité des relations familiales.

Tableau 50. Confrontation des évocations des tâches entre PCA et administrateurs de IN

Rôle	Avant le conflit		Après le conflit		En permanence		Nombre total d'évocations	
	PCA	ADM	PCA	ADM	PCA	ADM	PCA	ADM
Contrôle	0	0	0	0	10	10	10	10
Stratégique	0	1	1	0	8	11	9	12
Service/Conseil	0	0	3	0	2	7	5	7
Médiation	0	1	2	1	5	5	7	7

Le tableau 49 propose une agrégation des tâches évoquées par les administrateurs en quatre rôles. Le tableau 50 présente une confrontation des évocations agrégées entre le président du conseil d'administration d'un côté et les autres administrateurs de l'autre. Ce tableau ne montre pas de divergences significatives au niveau de la perception des rôles du conseil d'administration.

Ces tableaux vont nous permettre de présenter deux configurations des rôles perçus du conseil d'administration ; une configuration avant le conflit et une configuration après le conflit. Le conflit pris en considération ici dans ce cas est le conflit relatif aux divergences cognitives entre deux administrateurs. La configuration avant le conflit consiste en un cumul du nombre d'évocation des catégories "en permanence" et "avant le conflit", la configuration après le conflit consiste en un cumul du nombre d'évocation des catégories "en permanence" et "après le conflit", ce qui nous amène aux deux configurations suivantes:

Tableau 51. Mouvements des rôles du conseil de IN

Cas IN	Contrôle	33,3%	30,8%	
	Stratégique	33,3%	30,8%	
	Service/Conseil	15%	18,5%	
	Médiation	18,4%	20%	

La lecture de ce tableau nous permet de commenter les rôles de ce conseil de la manière suivante:

Les rôles de contrôle et stratégique au niveau de IN constituent des rôles dominants au sein du conseil d'administration de IN. L'importance des rôles de contrôle et stratégique est moins importante dans la configuration des rôles après le conflit. Cependant, les rôles de service et de médiation ont eu une légère augmentation suite aux conflits.

ii- Le changement de la configuration des rôles du conseil :

La figure 11, proposée ci dessous récapitule le mouvement de rôles qui a eu lieu au niveau du cas IN. Contrairement à ce qui a été prévu dans le schéma conceptuel, qui prévoyait que le conflit est susceptible

de changer la configuration des rôles du conseil à travers un dégel, un mouvement et un regel. Le conflit au niveau de IN, n'a pas permis de détecter un processus planifié de changement selon les trois étapes (dégel - mouvement - regel) au sens de Lewin, dans la mesure où à un niveau de conflit cognitif manifeste, ni le rôle dominant n'a été changé, ni l'apparition ou la disparition de rôle n'ont été détectées. Les résultats ont permis de relever une variation de l'intensité des rôles existants avec maintien du même rôle dominant avant et après le conflit.

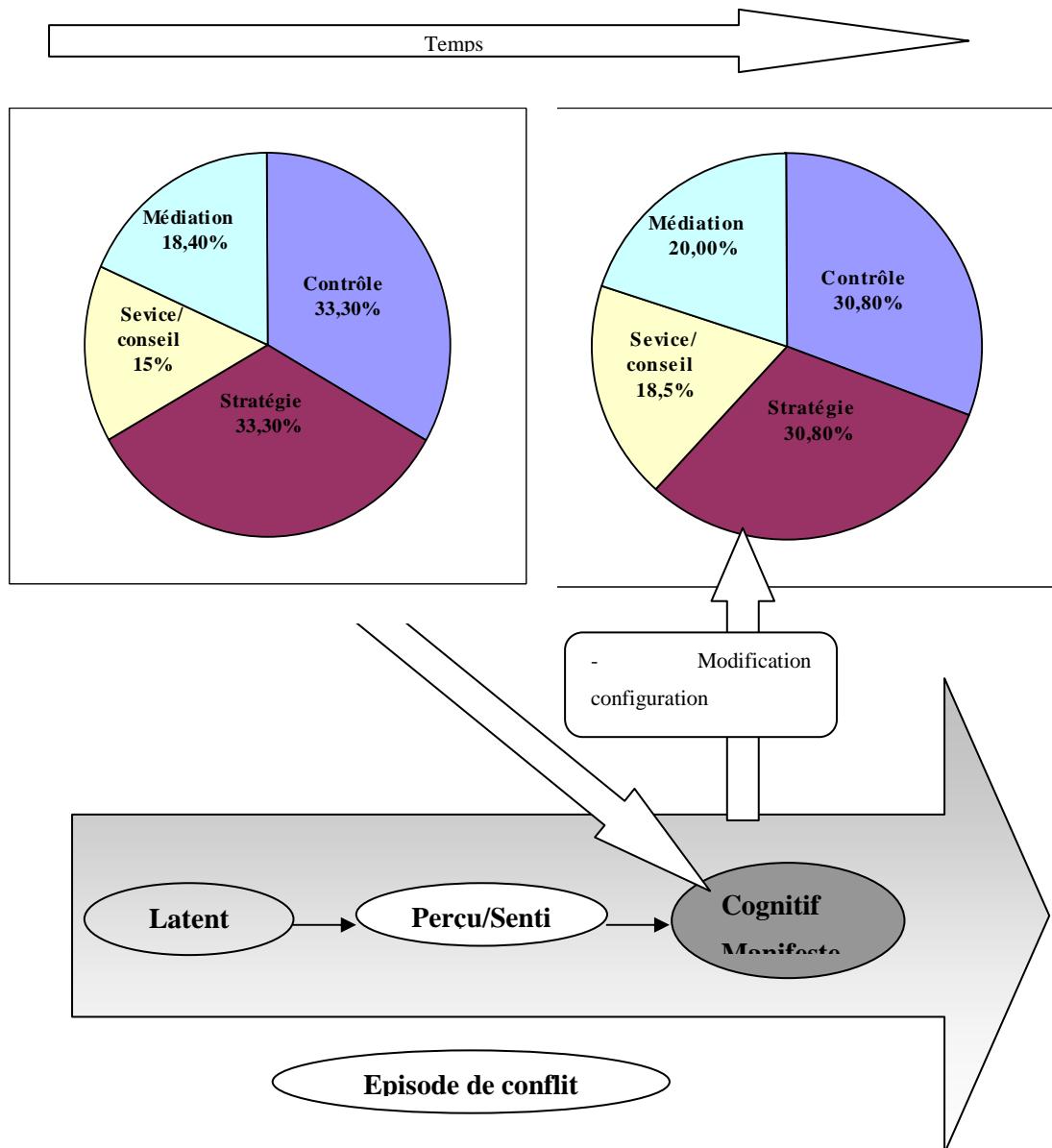


Figure 11. Mouvement de la configuration des rôles suite au conflit (IN)

b- Les nouvelles tâches détectées au niveau du conseil de IN:

Les nouvelles tâches détectées au niveau de ce conseil sont résumées dans le tableau suivant. Ce tableau concerne le nombre d'évocations des tâches par les administrateurs interviewés. Il s'agit à ce niveau de tâches qui n'ont pas été prévues dans la catégorisation initiale utilisée dans cette recherche et extraite de la

littérature. Mais des tâches évoquées par les administrateurs de manière spontanée. Il est important de signaler qu'une tâche ou un rôle ne sont considérés comme existants de manière effective que s'ils sont cités par au moins deux administrateurs sur les trois interviewés. Le tableau se présente donc comme suit:

Tableau 52. Récapitulatif des nouvelles tâches évoquées

Administrateur	HH	SH	SHH	Total
<i>Rôle de contrôle</i>				
Choisir les administrateurs	0	0	1	1
<i>Rôle de service</i>				
Critiquer	0	0	2	2
Stimuler les divergences des visions	3	0	1	4
Échanger les avis et le savoir faire	1	0	0	1

Les nouvelles tâches détectées au sein de ce conseil concernent deux rôles, à savoir les rôles de contrôle et de service. La tâche concernant le rôle de contrôle qui a été citée par un administrateur est le choix des administrateurs. Cependant, cette tâche ne peut pas être retenue puisqu'elle a été citée par un seul administrateur chacune.

Pour les nouvelles tâches du conseil relatives au rôle de service, trois tâches ont été citées. Il s'agit des tâches de critique, de stimulation des divergences de visions et de l'échange des avis et du savoir faire. Cependant, seule la tâche de stimulation des divergences pourra être retenue, étant donné que c'est la seule tâche qui a été évoquée par deux administrateurs. Cette tâche met en relief l'importance des conflits cognitifs dans le fonctionnement du conseil d'administration et pour l'accomplissement du rôle de service au niveau de l'entreprise. Nous rappelons qu'une tâche n'est considérée comme existante que si elle est citée par au moins deux administrateurs.

VI : Récapitulatif et points saillants du cas IN:

a - Évolution du conseil d'administration :

Le conseil d'administration de la société IN a évolué dans une dynamique timide qui consiste en une légère diminution des rôles de contrôle et de stratégie qui s'est accompagnée d'un léger accroissement des rôles de médiation et de service après le conflit. Ainsi, les quatre rôles cités dans la littérature ont été présents aussi bien avant qu'après le conflit. Notons que l'existence d'un rôle suppose que ce rôle soit cité par au moins deux des administrateurs interviewés.

Les deux rôles dominants du conseil d'administration sont restés inchangés avant et après le conflit, il s'agit des rôles de contrôle et de stratégie tels que évoqués par les administrateurs interviewés.

Ces deux rôles présentent une légère diminution quant au nombre d'évocations après le conflit. Le rôle de service et de conseil, ainsi que le rôle de médiation ont évolué à la suite du conflit et sont, du coup, plus cités. En effet, le rôle de conseil et de service, n'étant pas cité pour la période avant le conflit, est cité 3

fois pour la période d'après le conflit, de plus, le rôle de médiation, étant cité une seule fois avant, a été cité trois fois après le conflit.

On ne peut pas dire qu'il y a une personne particulière qui domine le conseil. Cependant, ce conseil, bien que assez large en terme de composition structurelle, reste restreint au niveau de l'implication effective. Puisque le conseil se limite au trio président du conseil, directeur général et fondateur. Cette forme d'activité a été justifiée par les administrateurs eux-mêmes par le fait qu'il s'agisse d'une entreprise familiale et que les membres de la famille ne peuvent pas se concentrer sur une seule entreprise alors qu'ils ont des entreprises plus ou moins abandonnées ou ignorées.

b- Confirmation du rôle de médiation :

Le rôle de médiation a été évoqué, détecté et reconnu au niveau de ce cas, ce qui constitue une contribution à la reconnaissance de ce rôle du conseil comme rôle indépendant et non comme une simple tâche, au sens de Van Ees et al (2009). Ce rôle a présenté une légère variabilité suite au conflit. La présence de ce rôle concerne la préservation et la restauration du consensus selon (Bongjin et al., 2009). Cependant, ce rôle n'a pas été explicitement mis en œuvre lors du conflit évoqué.

c- Les nouvelles tâches : Stimuler les conflits cognitifs et l'échange

On ne peut pas déclarer l'émergence de nouvelles tâches au niveau de ce conseil suite au conflit cependant les nouvelles tâches énoncées au niveau de ce conseil concernent aussi bien la période avant qu'après le conflit, ce qui implique une certaine continuité de ces tâches. Il est à rappeler que ces tâches concernent essentiellement la stimulation des conflits cognitifs et l'échange des avis et du savoir faire. Ce qui reflète une activité d'échange de connaissance et de savoir faire spécifique entre trois personnes du conseil de IN, qui constituent un conseil d'administration abrégée et qui est omniprésente dans la société.

d- La modification des statuts:

Aucune modification des statuts n'a été relevée au niveau de ce cas.

e- Convergence de perception du rôle du conseil:

Le conseil est perçu par le PCA et par les autres administrateurs comme étant un conseil maximaliste lorsqu'il est sous sa forme restreinte et comme étant une chambre d'enregistrement lorsqu'il est sous sa forme complète ou élargie. Ce conseil d'administration, bien que assez large en terme de composition structurelle, reste restreint au niveau de l'implication effective. Le conseil se limite au trio président du conseil, directeur général et fondateur qui estiment qu'il fonctionne mieux sous cette forme. Cette forme d'activité a été justifiée par les administrateurs eux-mêmes par le fait qu'il s'agisse d'une entreprise familiale issue d'un grand groupe familial et que les membres de la famille ne peuvent pas se concentrer sur une seule entreprise alors qu'ils ont des entreprises abandonnées et ignorées.

f- Le conflit et son effet dans le conseil de IN : légère modification de la configuration des rôles:

Le conflit détecté au sein du conseil d'administration de IN est un conflit cognitif manifeste, mais n'a pas été capable, à ce niveau de changer la configuration des rôles du conseil. Le changement entendu à ce niveau est un changement au sens de Lewin c'est-à-dire en trois étapes à savoir un dégel, un mouvement et un regel. Le conflit, à ce niveau n'a entraîné ni le changement du rôle dominant, ni l'apparition ou la disparition de rôles. Et seule une légère variation de l'intensité des rôles existants a été relevée, avec un maintien des deux rôles dominants avant et après le conflit.

g- Le cas IN: *un conseil noyauté par un conseil familial*

Le conseil d'administration de la société IN dans sa totalité semble être cristallisé dans une forme restreinte composée de trois personnes ; le président du conseil, le directeur général et le fondateur (une seule famille). Le conseil abrégé est déterminant pour l'entreprise IN puisqu'il prend la majorité des décisions concernant l'entreprise IN.

La centralité de la décision est donc détenue par ce triptyque, mettant en veille tout le reste des administrateurs. Cependant, on constate une centralité relative perçue de l'administrateur fondateur NH (la figure du père). Cette centralité est puisée dans sa position (père), son savoir-faire ainsi que son implication financière (capital initial). Il s'agit d'un personnage important pour tous les administrateurs interviewés.

Le sommet stratégique admet un fonctionnement totalement informel relativement aux dispositions formelles du conseil. Les conflits, surtout stratégiques, sont gérés au niveau du sommet et ne sont pas partagés dans le conseil général.

1-5: Le cas n° 5: Le cas ED:

I. Descriptif de l'entreprise ED:

Nombre d'employés: NC (il s'agit d'une société de promotion immobilière où le nombre d'employés est très variable et obéit à des phases cycliques relatives au cycle du projet)

Chiffre d'affaires moyen : 7000.000 DT (moyenne sur les trois années précédentes)

Cotation: c'est une entreprise non cotée en bourse

La société ED est une société de promotion immobilière spécialisée dans le créneau du très haut standing. Elle a été fondée en 2002 avec un capital de 2200000 DT.

II. Les décisions stratégiques discutées au Conseil d'Administration de ED:

i- *Le rachat des parts de la famille "S":*

La décision la plus évoquée dans le cas de la société ED est le rachat des actions de la famille "S". En effet, lors de la création de ED, la famille S a sollicité NBA, un jeune promoteur pour la gestion du projet, étant donné que NBA a déjà eu une expérience réussie dans une entreprise familiale similaire, qui, suite à des conflits familiaux, ne correspond plus à ses aspirations. L'accord entre la famille S et NBA a donné lieu à la naissance, en 2002 de la société ED où la famille S détient une majorité capitalistique, en impliquant dans le capital un ensemble de jeunes promoteurs ayant des expériences réussies dans divers domaines et faisant partie du réseau social du fils de la famille S : YS.

A la suite d'un premier projet réussi, il y a eu divergence de visions et d'objectifs entre le directeur général NBA et l'ancien président du conseil d'administration YS, qui représente la famille S dans le conseil et représente aussi la société d'assurance propriété de la famille "S". Cette divergence des visions de l'entreprise était au début d'ordre cognitif et puis, elle est devenue un conflit affectif et personnel entre NBA et YS, ce qui a entraîné un blocage au sein du conseil d'administration de ED et aussi au niveau du développement de l'entreprise et sa marche quotidienne. A cet effet, la rupture s'imposait.

Selon NBA il y avait deux visions suite à ce blocage. : Vendre tout ou acheter tout. Les deux groupes sont parvenus à trouver un consensus qui arrange les deux parties. La décision était de racheter les parts de la famille S au prix qu'elle exige. Selon NBA c'était:

"On vend ou on achète?plus majeures que ça, on n'a pas..... C'est très simple, la décision, il n'y avait pas deux clans, il y avait...deux visions, il y avait une vision, ou bien, on achète et on reste. Ou bien, on vend tous. Et c'était vraiment une décision de conseil, le conseil était vraiment 4, 3. A ce moment là, on était 7. Et vraiment, il n'y a pas d'unanimité à ce moment là".

Cette décision a permis de reconstituer le conseil d'administration, vu qu'il y a eu des départs, de désigner un nouveau président du conseil et se recentrer sur le projet de l'entreprise et son développement.

ii- *Le choix des terrains:*

Le choix des terrains constitue, au niveau de cette entreprise, à chaque fois, une des décisions les plus discutées sur laquelle le conseil d'administration s'implique totalement et consacre beaucoup de temps. Selon le président du conseil d'administration KZ :

" Le choix d'un terrain dans une société immobilière, c'est primordial: l'emplacement...ça va déterminer beaucoup de choses...donc, là il y a des discussions, donc, oui, on peut discuter pendant deux ou trois heures du choix d'un terrain!".

Le choix du terrain est d'une importance capitale pour le conseil d'administration dans le cas de la société ED, selon NBA :

" Mais, l'autre décision, qui est plus importante et qu'on prend dans le conseil et qui vraiment...on prend, c'est à chaque fois qu'on a l'acquisition d'un terrain. C'est-à-dire c'est statutaire, on ne peut acheter un terrain, que par la validation du conseil d'administration".

Dans un entretien informel avec YS, il a été possible de relever que le choix des terrains est d'une importance capitale pour l'entreprise, ce choix est considéré comme une décision stratégique. Les divergences entre YS et NBA ont pour origine le choix d'un terrain.

II. Description du conseil d'administration de ED:

b- Les membres du conseil : Nombre et démographie :

Le conseil d'administrateur de la société ED se compose de 6 administrateurs, Ils assistent et s'activent tous dans le conseil et y assurent des rôles de manière effective.

Tableau 53. Démographie des administrateurs de ED à la date des interviews

Administrateur	Pourcentage Capital	Age	Diplôme	Fonction	Sexe	Lien
KZ	Actionnaire	43	Economiste: DEA macroéconomie et DESS ingénierie financière à Montpellier I	Président du conseil d'administration	H	-
NBA	Actionnaire majoritaire	42	Mastère en agronomie et MBA aux USA	Directeur général	H	-
NZ	Actionnaire	42	Economiste et DEA en sciences de gestion	Administrateur	H	-
MBJ	Actionnaire		Expert comptable	Administrateur	H	-
MK	actionnaire		maîtrise et un DESS en assurance	Administrateur	H	-
ABA	Actionnaire		Ingénieur	Administrateur	H	le frère de NBA

La composition du conseil d'administration est basée sur la diversification des compétences. Bien qu'il y ait une relation familiale entre deux administrateurs, il n'y a pas recherche de proximité sociale ni familiale. La proximité qui existe entre les administrateurs est une proximité cognitive relative à la perception du rôle du conseil et de l'entreprise. Il y a une conscience de l'importance de la diversité du conseil et de l'apport des différentes expériences des administrateurs, qui constituent un critère de sélection des administrateurs. Le rôle de conseil et de service du conseil d'administration est sollicité à priori.

b - Les qualifications dans le conseil d'administration :

Dans cette entreprise les domaines de qualification sont soit dans l'ingénierie soit dans les finances et l'économie. Cependant, il y a lieu de noter qu'au niveau de cette entreprise, il y a beaucoup de polyvalences ou de reconversions qui sont source de diversité des domaines de compétences et perçues comme source de richesse de ce conseil. En effet, selon le directeur général de ED, NBA:

"On est six. Oui. Alors il y en a un qui est de formation commissaire aux comptes mais qui est concessionnaire auto, l'autre il est financier, il est intermédiaire en bourse, l'autre il est...assureur, l'autre il est gestionnaire, il fait de l'archivage, c'est une boîte qui marche magnifiquement bien, c'est un truc d'avenir, l'autre il est ingénieur, Il est représentant en textiles et il est agriculteur...moi...une maîtrise en France : génétique. Mastère en agronomie, aux états unis, MBA, aux états unis, avec le mastère, et avec une spécialité gestion agroalimentaire".

Cette diversité des administrateurs est sollicitée par le directeur général NBA. Elle constitue pour lui un critère de choix des administrateurs, en plus de la compétence et la qualification qui constituent un critère de confiance. Il y a lieu de noter que dans le conseil d'administration, il y a trois administrateurs qui étaient dans la société dès sa création, qui ont été sélectionnés par l'ancien président du conseil YS et qui ont adhéré à la vision de NBA et se sont placés dans son clan lors du conflit. En effet, NBA estime que :

"Ce qui est important, à mon avis, très important, dans un CA, c'est que les membres du conseil ne soient pas du domaine. C'est, hyper important. Parce que les gens du domaine, ils ont les mêmes visions, en général. Un membre du conseil, ce n'est pas parce qu'il a énormément d'actions, qu'il est membre, à mon avis! C'est qu'il a un bagage, une formation, et l'autre chose, c'est qu'il faut y avoir un comptable, un financier, un ingénieur, un... C'est là où le conseil est intéressant. Parce que, à mon avis, ce qui est très intéressant dans un conseil, c'est des visions totalement différentes, c'est des approches totalement différentes, c'est des expériences totalement différentes...".

c- Les réunions du conseil d'administration :

i- Périodicité et durée:

Le conseil d'administration de la société ED se réunit trois à quatre fois par an pendant deux à trois heures. Pour NBA, le directeur général, il est regrettable de ne pas pouvoir se réunir plus, et qu'il devrait y avoir un rituel pour se réunir tout les deux mois, vu l'importance des réunions et la fertilité des discussions selon son point de vue.

Notons cependant que les réunions informelles ont parfois lieu vu que les administrateurs, sont désormais liés par des liens d'amitié bien qu'ils avouent ne pas se connaître il y a quelques années. Ces affinités personnelles entre les administrateurs de la société ED sont essentiellement dues à la proximité des visions et la convergence des objectifs vis-à-vis de l'entreprise. De plus, ces proximités se situent aussi à un niveau personnel dans le sens où on a deux frères dans ce conseil, il y aussi deux sportifs qui pratiquent le même sport et les autres administrateurs évoluent dans les mêmes sphères sociales ou professionnelles.

ii- Contenu:

Selon les trois administrateurs de la société ED, le conseil d'administration est un lieu de discussion, une source d'apport et d'échange d'information, de prise de décisions et de développement de nouveaux horizons stratégiques pour l'entreprise. Cependant, le volet contrôle financier du conseil n'a pas été évoqué, les administrateurs estiment que c'est le travail des gestionnaires sur lequel il ne faut pas s'attarder et dissiper l'énergie du conseil.

III. Dynamique et perception des rôles du conseil d'administration de SW :

a- Les mouvements du conseil d'administration :

Pour le cas de la société ED, il ne s'agit pas d'entreprise familiale, c'est une entreprise qui est à l'origine fondée par un groupe familial privé (la famille "S") propriétaire d'une société d'assurance, qui a fait appel à NBA pour créer en partenariat une promotion immobilière vu qu'il avait une expérience dans le domaine, à travers un projet familial pareil qu'il gérait, et qu'il a du quitter à cause de certaines susceptibilités familiales.

Le conseil d'administration de ED a vécu un conflit entre la famille fondatrice (l'assurance) et le directeur général NBA et ses alliés. Ce conflit a entraîné une rupture entre le clan de NBA d'un côté et le clan de la famille "S", de l'autre. Suite à ce conflit, un des clans devait laisser l'entreprise à l'autre.

Une médiation a fait que ça soit le clan de la famille qui vende ses parts à l'autre clan. Et NBA et son clan ont vu leurs participations dans la société augmenter par rachat d'actions. Ainsi, le tour de table au sein du conseil d'administration a changé. Le président du conseil d'administration était YS, le représentant de la famille S et maintenant c'est KZ. Avant le conflit, ils étaient sept au conseil, actuellement, ils sont six. YS est parti et avec lui deux autres administrateurs HC et AC. Deux nouveaux administrateurs sont arrivés a savoir ABA (le frère de NBA) et MK.

b- La perception du rôle du conseil d'administration par le dirigeant :

Les faits relatés par les administrateurs et le directeur général nous ont permis de relever des constats permettant de qualifier leurs perceptions du rôle du conseil d'administration. Les propos des administrateurs interviewés montrent une convergence de la perception des rôles du conseil d'administration. Le directeur général, qui détient le plus d'actions dans la société ainsi que le président du conseil privilégié l'expérience et les qualifications pour le choix des administrateurs, ils tâchent aussi à diversifier les expériences et les qualifications. La mobilisation de ces profils démontre un besoin en consultants au niveau du conseil d'administration, ce qui se traduit par une volonté de mobilisation du rôle de conseil et de service.

Le directeur général, le président du conseil et l'administrateur interviewés dans ce cas démontrent une convergence de la vision du conseil d'administration et l'assimilent à un cabinet de coaching. Ce qui se justifie par le choix d'administrateurs ayant des qualifications et des compétences diversifiées.

Les perceptions du rôle du conseil d'administration par le directeur général, le président du conseil et l'administrateur interviewés sont convergentes, elle peuvent être schématisées comme suit:

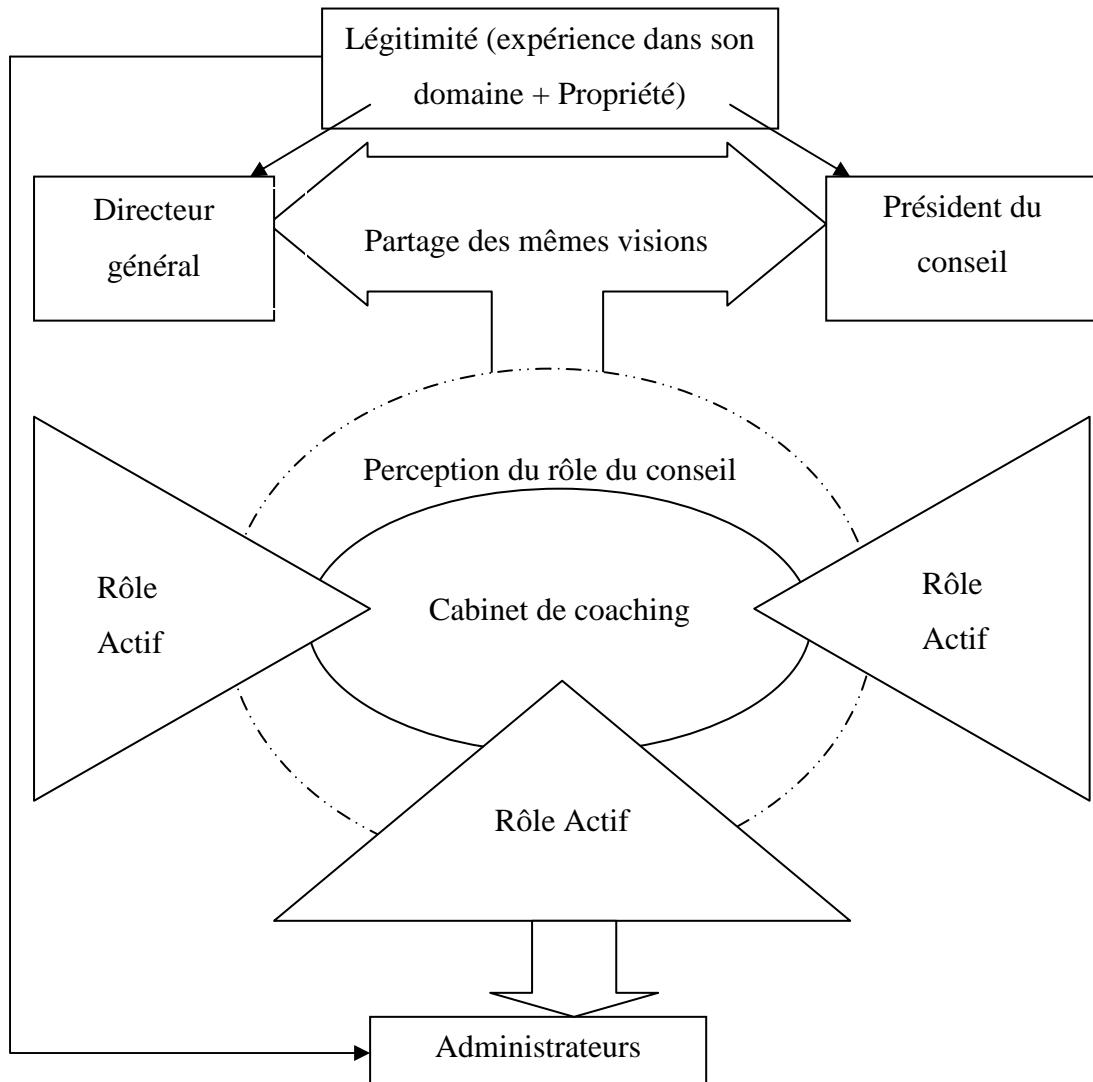


Figure 12. Convergence de perception des rôles du conseil d'administration à ED

c- Analyse de la centralité :

Au niveau de la société ED, deux personnages ont une domination sur le conseil. Mais de manière différente. D'un coté, NBA, qui domine par sa participation financière dans le capital, mais aussi il domine par sa présence constante dans l'entreprise étant donné qu'il est le directeur général. Cependant, il est source de respect et d'admiration de la part des autres administrateurs interviewés, qui n'ont raté aucune occasion pour faire l'éloge de la vision de NBA. Selon NZ :

"Donc, c'est quelqu'un qui a ses qualités et donc par ailleurs, il connaît, il a une excellente connaissance du marché de l'immobilier, des tendances, que ce soit en Tunisie ou au niveau international. Donc, c'est quelqu'un qui est toujours en position de veille, pour voir un peu l'évolution du marché et des attentes des acheteurs, etc. Donc, je pense que c'est quelqu'un qui est en train de bien réussir dans ce qu'il fait, on s'est connu pratiquement, à cette occasion".

Pour KZ, le président du conseil, il évoque NBA de la manière suivante :

"NBA, qui est lui, l'actionnaire de référence. Et...l'approche de NBA est exactement la même que la mienne, c'est pour ça qu'on est assez d'accord sur la manière de voir, de concevoir le conseil d'administration ou le management de l'entreprise. J'ai besoin d'avoir un vrai conseil d'administration, qui me rappelle à l'ordre si je dérive, si je...et je parle librement par rapport à NBA, parce que on est très proche intellectuellement et...dans notre manière de concevoir la gestion de l'entreprise, que le conseil d'administration a un vrai rôle à jouer...".

De son côté, KZ est président du conseil d'administration, il s'est positionné dans le conseil d'administration en tant que président notamment suite au rôle de médiation qu'il a joué lors du conflit, donc il a acquis plus de confiance de la part des autres administrateurs. Ceci est confirmé par les propos suivants :

"Et bien, ils m'ont demandé d'être le président du conseil. C'est qu'ils me faisaient confiance, normalement".

Et d'ailleurs lui aussi est perçu par NBA comme ayant un apport considérable en disant que:

"Et bien le feedback de l'intermédiaire en bourse est très, très important pour le marché de l'immobilier...Même sa vision.....".

Sur le plan lexical, la fréquence d'utilisation des pronoms personnels individuels et collectifs se présente comme suit :

Tableau 54. Fréquence d'utilisation des pronoms personnels (ED)

Admin.	KZ (8444)		NBA (7413)		NZ (4853)		Total (20710)
Je	237	2,81%	126	1,70%	48	0,99%	
Moi	68	0,80%	37	0,50%	5	0,10%	
Total	305	3,61%	163	2,20%	53	1,09%	(521) 2,51%
Nous	33	0,39%	14	0,19%	6	0,12%	
On	183	2,17%	127	1,71%	81	1,67%	
Total	216	2,56%	141	1,90%	87	1,79%	(444) 2,14%

L'étude du taux d'utilisation de pronoms individuels "je" et "moi" et du taux d'utilisation des pronoms collectifs au niveau de ce conseil montre que les deux administrateurs KZ et NBA qui sont respectivement le président du conseil d'administration et le directeur général utilisent plus les pronoms individuels que

les pronoms collectifs. Par contre, le troisième administrateur, il utilise plus les pronoms collectifs. On peut justifier l'utilisation des pronoms individuels chez KZ, par le fait qu'il s'est bien étalé sur le rôle qu'il a joué dans le conflit et la médiation qu'il a effectuée pour rétablir l'équilibre de l'entreprise. Et débloquer la situation de blocage que vivent l'entreprise et le directeur général.

Parmi les trois administrateurs interviewés, on ne peut pas dire qu'il y ait un qui domine les autres. Par contre, NBA dispose d'une certaine centralité par rapport aux autres. Cette centralité n'est pas imposée mais elle émane de sa vision particulière pour le projet et son développement. En effet, au niveau de ce conseil, les administrateurs montraient qu'ils voulaient maximiser d'efficacité du conseil et non pas maximiser les jetons de présence ou le droit de regard sur le capital ou la participation financière. Ces administrateurs s'inscrivent dans une vision où il y a un idéal type de conseil en terme d'efficacité du rôle qu'il veulent atteindre et c'est ce qui justifie cette mobilisation de la part des administrateurs et de la part du promoteur qui est le directeur général et qui n'a pas cessé d'insister sur le rôle du conseil, de son importance pour lui en tant que manager et de l'importance de la diversité et de l'activation d'un conseil dans une entreprise. Cette vision qu'il partage aussi avec d'autres administrateurs tels que NZ qui dit que:

"C'est vraiment une culture d'économistes, gestionnaires, experts comptables, managers de manière générale, donc, ceux sont des gens qui ont quand même une culture managériale assez développée, et qui ont occupé...qui occupent ou qui ont occupé des postes de management dans le secteur privé, assez significatifs, on va dire. Donc, ça leur donne quand même suffisamment de recul et d'expérience pour pouvoir jouer leurs rôles dans de bonnes conditions. Et ce qui est enrichissant c'est que ils ont souvent des expériences dans des secteurs d'activités très différents, donc là aussi, chacun mets un peu de son petit monde, avec sa vision, avec son expérience, et c'est d'autant plus intéressant et enrichissant en fait de croiser ces expériences".

De plus, KZ en parlant de la société ED estime que:

" ...le cas ED, c'est un cas...Atypique! Malheureusement, je pense que c'est le cas de ED qui devrait être la règle. Et non pas le reste... ".

V : Les conflits évoqués dans le cas ED:

a- Les causes des conflits:

i- La divergence des visions entre le directeur général et l'ancien président du conseil :

La société ED a été créée dans le cadre d'une proposition effectuée par une société d'assurance "A", possédée majoritairement par la famille S, qui génère relativement de bons résultats, à un jeune entrepreneur "NBA" qui a déjà une expérience dans la promotion immobilière, dans une boîte familiale. Vu les avantages fiscaux que présente la création d'une société immobilière, le projet s'annonce juteux,

surtout que la société ED devait se spécialiser dans un créneau particulier de l'immobilier: le haut standing.

La société ED a été créée et les deux parties ont convenu de faire un management bicéphale : un apporteur de capital, c'est "YS", pour le compte de l'assurance et de sa famille, et qui préside le conseil d'administration et un apporteur de savoir faire, NBA, en tant que directeur général, et assurant le management et l'aspect technique du projet.

A la suite du premier projet, le conseil d'administration est confronté au choix de l'emplacement du projet suivant. Ce choix a été à l'origine de divergences de visions des deux têtes de l'entreprise, selon la version de "YS", dans un entretien informel. Cependant, la version de NBA est différente, il raconte qu'une partie d'une grande banque tunisienne qui est actionnaire dans l'assurance en question a été cédée à un nouvel acquéreur qui a aidé par la suite la famille "S" à résoudre un conflit avec l'administration fiscale et donc pour le récompenser, la famille S devait lui céder l'entreprise ED. Et à ce niveau, NBA voyait de la mauvaise foi. Et c'est là où il y a eu un conflit.

L'analyse de cette situation montre que dans cette entreprise, il y a eu divergence d'opinions qui émanaient essentiellement d'une divergence de la vision et de la perception de l'entreprise, et une divergence des objectifs. YS perçoit l'entreprise comme un élément de portefeuille, qui tout d'abord, lui permet de profiter des avantages fiscaux et par la suite de générer des liquidités. D'autre part, NBA a une autre perception de l'entreprise. Il y voit un projet, il s'y implique et le défend ; donc bien qu'il ne soit pas le propriétaire majoritaire, il défend cette entreprise. Et la perçoit comme la sienne, il y a mis ses efforts, son savoir faire, toute son implication et il a une relation affective avec cette entreprise. D'ailleurs il n'y a pas que NBA qui a développé cette relation affective avec ED, il est possible de la relever dans les propos de KZ:

"Et de notre côté, on a tout fait, nous, les administrateurs, pour que le problème se règle le plus vite possible pour que l'on puisse retrouver notre ED. NBA puisse se re-consacrer totalement à son travail, puisque on avait des échéances..."

Dans ce cas, le conflit était latent mais il a éclaté à un certain moment, lorsque NBA a senti qu'il risquait de perdre "son" entreprise. La manifestation du conflit au sein du conseil d'administration a fait que le conseil se divise et se départage en deux clans, trois contre quatre. C'est-à-dire les alliés de NBA et les alliés de YS. Pour résoudre ce conflit, il y a eu médiation entre les deux clans par un autre membre du conseil d'administration, KZ, l'actuel président du conseil d'administration qui était capable de communiquer avec les deux clans sans difficultés et de rapprocher les points de vue, pour aboutir à un consensus qui a fait que le clan YS accepte de vendre, et que le clan NBA accepte le prix assez excessif, imposé par YS et son clan.

b- Positionnement des conflits:

Le conflit recoupé dans le cas ED est un conflit cognitif et affectif manifeste entre l'ancien président du conseil d'administration YS et NBA l'ancien et actuel directeur général de la société ED. Il concerne une

divergence de visions entre ces deux personnes qui a donné lieu à une divergence de visions entre deux clans au niveau du conseil d'administration. Le clan de YS et le clan de NBA.

Le conflit entre YS et NBA était un conflit stratégique qui s'est transformé en un conflit de capital et qui a donné lieu à un blocage alors que le conflit entre les deux clans était d'ordre cognitif manifeste, ce qui laissait la possibilité à la communication et la médiation. Ce conflit a eu comme effet des mouvements visibles au niveau de la composition du conseil d'administration, un remplacement du président du conseil, le départ des administrateurs issus du clan de YS et l'arrivée de nouveaux administrateurs actionnaires.

VI : Configuration des rôles et nouvelles tâches du conseil d'administration :

a- Les configurations de rôles du conseil d'administration :

i- Les tableaux de répartition des tâches:

La répartition des tâches des administrateurs selon les entretiens est comme suit:

Tableau 55. Tâches évoquées -administrateur KZ (ED)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser le rendement des cadres supérieurs			3
Protéger les intérêts des actionnaires			
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes			2
Ratifier les décisions des gestionnaires			1
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			1
Planifier la succession du DG			
Choisir des administrateurs			1
Distribuer des jetons de présence	1		
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires de l'entreprise			1
Développer la mission de l'entreprise			2
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise			1
Valider la stratégie			1
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller technique			
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			2
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			1
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)	2		
Coacher	2		
Critiquer			
Stimuler les divergences des visions			
Apporter des richesses (connaissances)			
Échanger les avis et le savoir-faire			
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus	2		
Réconcilier les visions conflictuelles	3		
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise	3		

Tableau 56. Tâches évoquées - administrateur NBA (ED)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs			
Protéger les intérêts des actionnaires		1	
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes			1
Ratifier les décisions des gestionnaires			1
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs			
Répartir les jetons de présence		1	
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires de l'entreprise		1	
Développer la mission de l'entreprise			
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise			2
Valider la stratégie			
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller techniquement		2	
Conseiller le DG et les cadres supérieurs		2	
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux	3		7
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)			4
Coacher			1
Critiquer		1	
Stimuler les divergences des visions		1	
Apporter des richesses (connaissances)			
Échanger les avis et le savoir faire			
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus		1	
Réconcilier les visions conflictuelles		2	
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			

Tableau 57. Tâches évoquées - administrateur NZ (ED)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs	1		3
Protéger les intérêts des actionnaires			1
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes			4
Ratifier les décisions des gestionnaires			
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			1
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs			1
Répartir les jetons de présence			1
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires de l'entreprise			1
Développer la mission de l'entreprise			5
Sélectionner et mettre en place la stratégie			3
Valider la stratégie			
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller technique			1
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			1
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir comme étant un moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			6
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)			
Coacher			1
Critiquer			1
Stimuler les divergences des visions			4
Apporter des richesses (connaissances)			
Échanger les avis et le savoir faire			2
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus			2
Réconcilier les visions conflictuelles			
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			3

Les tableaux présentés ci-dessus se résument comme suit :

Tableau 58. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur KZ

Rôle	Avant le conflit	Après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	0	1	7	8
Stratégique	0	0	5	5
Service/Conseil	0	4	3	7
Médiation	0	9	1	10
Total	0	14	16	30

Tableau 59. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur NBA

Rôle	Avant le conflit	Après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	0	1	3	4
Stratégique	1	0	2	3
Service/Conseil	0	5	16	21
Médiation	0	1	1	2
Total	1	7	22	30

Tableau 60. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur NZ

Rôle	Avant le conflit	Après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	1	0	11	12
Stratégique	0	0	9	9
Service/Conseil	0	0	16	16
Médiation	0	0	5	5
Total	1	0	41	42

Le résumé des rôles du conseil d'administration de ED se présente comme suit :

Tableau 61. Récapitulatif de la répartition des tâches par rôle pour le conseil de ED

Rôle	Avant le conflit	Après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	$0+0+1=1$	$1+1+0=2$	$7+3+11=21$	24
Stratégique	$0+1+0=1$	$0+0+0=0$	$5+2+9=16$	17
Service/Conseil	$0+0+0=0$	$4+5+0=9$	$3+16+16=35$	44
Médiation	$0+0+0=0$	$9+1+0=10$	$1+5+5=11$	21

La lecture de ces tableaux permet de commenter les rôles de ce conseil de la manière suivante:

- Le rôle dominant dans le conseil d'administration de la société ED est le rôle de service et de conseil. Des tâches relatives à ce rôle ont été citées 44 fois, dont 9 concernent la période d'après le conflit. Le rôle dominant n'a pas changé après le conflit.
- Les rôles stratégique et de contrôle sont présents et ne présentent pas une variabilité considérable avant et après le conflit. En effet ce sont des rôles qui présentent une constance à travers le temps et qui constituent une routine au niveau du conseil d'administration de la société ED. Selon NZ, les rôles du conseil d'administration se présentent comme suit :

" Il y a essentiellement deux aspects, il y a un aspect de contrôle, on va dire, indépendamment du rôle d'un commissaire aux comptes, etc. De voir que il n'y a pas un écart qui pourrait être inquiétant ou pourrait mettre un peu en difficulté l'entreprise par rapport à ce qui a été prévu initialement. Et, il y a encore un second rôle qui est beaucoup plus un rôle de...on va dire de conseil, par rapport à la vision du manager, qui est peut être un peu enfermé et très solitaire dans sa gestion, pour l'éclairer sur notre perception du marché, sur notre perception des projets de développement qu'il a à l'esprit, etc. Pour arriver au final à prendre les meilleures décisions pour l'entreprise, donc, il y a un peu, en même temps, ce rôle de contrôle et le rôle de conseil".

- Le rôle de médiation nécessite une attention particulière au niveau de ce cas. En effet, ce rôle a été accentué pour la période après le conflit et a été cité 10 fois pour cette période ce qui ramène le nombre total de citations de ce rôle à 21 fois. Donc ce conflit a mis en évidence une activation considérable en termes de médiation, et notamment de la part de l'actuel président du conseil.

Tableau 62. Confrontation des évocations des tâches entre PCA et administrateurs de ED

Rôle	Avant le conflit		Après le conflit		En permanence		Nombre total d'évocations	
	PCA	ADM	PCA	ADM	PCA	ADM	PCA	ADM
Contrôle	0	1	1	1	7	14	8	16
Stratégique	0	1	0	0	5	11	5	12
Service/Conseil	0	0	4	5	3	32	7	37
Médiation	0	0	9	1	1	10	10	11

Le tableau 61 propose une agrégation des tâches évoquées par les administrateurs en quatre rôles. Le tableau 62 présente une confrontation des évocations agrégées entre le président du conseil d'administration d'un côté et les autres administrateurs de l'autre. Ce tableau ne montre pas de divergences particulières au niveau de la perception des rôles du conseil d'administration, sauf pour le rôle de médiation, ceci se justifie par le fait que le président du conseil d'administration actuel a joué un important rôle de médiation lors du conflit et a permis de dénouer la situation. Par conséquent, il a évoqué de manière fréquente et plus que les autres administrateurs, ce rôle de médiation.

Ces tableaux vont nous permettre de présenter deux configurations des rôles perçus du conseil d'administration ; une configuration avant le conflit et une configuration après le conflit. Le conflit pris en considération ici dans ce cas est le conflit relatif aux divergences entre l'ancien président du conseil d'administration et le directeur général, qui a entraîné le départ de YS et de son clan et la recomposition du conseil d'administration. La configuration avant le conflit consiste en un cumul du nombre d'évocations des catégories "en permanence" et "avant le conflit", la configuration après le conflit consiste en un cumul du nombre d'évocations des catégories "en permanence" et "après le conflit", ce qui nous amène aux deux configurations suivantes :

Tableau 63. Mouvements des rôles du conseil de ED

Cas	Rôle	Combinaison de rôle Initiale	Combinaison de rôle Finale	Variation
Cas ED	<i>Contrôle</i>	25,9%	22,1%	
	<i>Stratégique</i>	20%	15,4%	
	<i>Service/Conseil</i>	41,2%	42,3%	
	<i>Médiation</i>	12,9%	20,2%	

La lecture de ce tableau nous permet de commenter les rôles de ce conseil de la manière suivante :

Le rôle dominant dans la configuration des rôles du conseil d'administration avant et après le conflit est le rôle de service et de conseil, il s'est accentué après le conflit. C'est le rôle principal du conseil d'administration selon la perception des administrateurs interviewés.

Les rôles de contrôle et stratégique au niveau du conseil de ED ont été atténués après le conflit. Ce qui se justifie par le départ de l'ancien président du conseil, qui percevait l'entreprise comme un élément du portefeuille, donc qui se souciait plus du contrôle de la rentabilité de ce portefeuille.

Pour le rôle de médiation, l'accroissement est considérable et remarquable. Ce rôle a été mis en évidence lors du conflit étant donné qu'un administrateur du conseil a fait la liaison entre les deux clans divergents du conseil pour apporter un dénouement au blocage qui a eu lieu.

ii- Le changement de la configuration des rôles du conseil :

La figure 13, proposée ci dessous récapitule le mouvement de rôles qui a eu lieu au niveau du cas ED. Contrairement à ce qui a été prévu dans le schéma conceptuel, qui prévoyait que le conflit est susceptible de changer la configuration des rôles du conseil à travers un dégel, un mouvement et un regel, le conflit au niveau de ED, n'a pas permis de détecter un processus planifié de changement selon les trois étapes (dégel - mouvement - regel) au sens de Lewin, dans la mesure où à un niveau de conflit cognitif et affectif manifeste, ni le rôle dominant n'a été changé, ni l'apparition ou la disparition de rôle n'ont été détectées. Les résultats ont permis de relever une variation de l'intensité des rôles existants avec maintien du même rôle dominant avant et après le conflit.

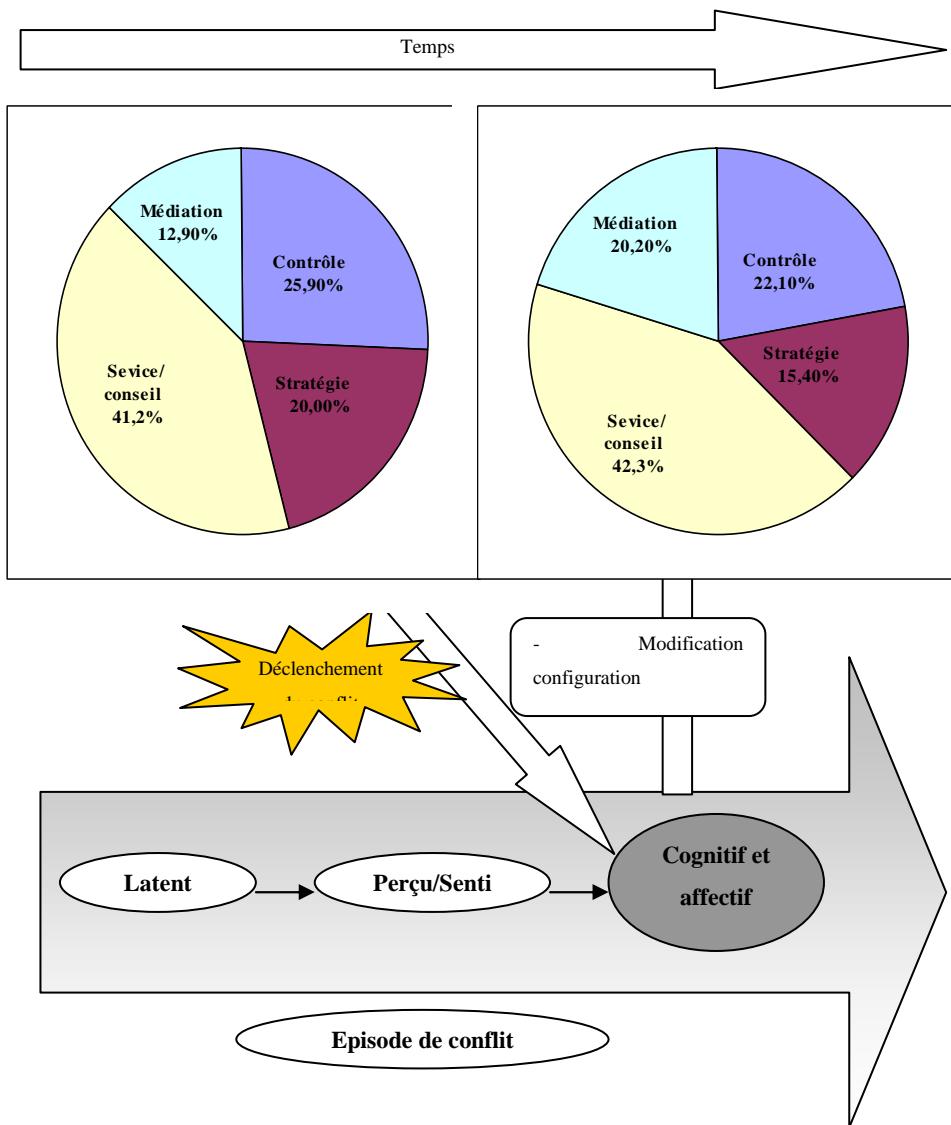


Figure. 13 : Mouvement de la configuration des rôles suite au conflit (ED)

b- Les nouvelles tâches détectées au niveau du conseil de ED:

Les nouvelles tâches détectées au niveau de ce conseil sont résumées dans le tableau suivant. Ce tableau concerne le nombre d'évocations des tâches par les administrateurs interviewés. Il s'agit à ce niveau de tâches qui n'ont pas été prévues dans la catégorisation initiale utilisée dans cette recherche et extraite de la littérature. Mais des tâches évoquées par les administrateurs de manière spontanée. Il est important de signaler qu'une tâche ou un rôle ne sont considérés comme existants de manière effective que lorsqu'ils sont cités par au moins deux administrateurs sur les trois interviewés. Le tableau se présente donc comme suit:

Tableau 64. Récapitulatif des nouvelles tâches évoquées

Administrateur	KZ	NBA	NZ	Total
<i>Rôle de contrôle</i>				
Choisir les administrateurs	1		1	2
Répartir les jetons de présence	1	1	1	3
<i>Rôle stratégique</i>				
Validation de la stratégie	1			1
<i>Rôle de service</i>				
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)	2	4		6
Coacher	2	1	1	4
Critiquer		1	1	2
Stimuler les divergences des visions		1	4	5
Échanger les avis et le savoir faire			2	2

Les nouvelles tâches détectées au sein de ce conseil concernent trois rôles, à savoir les rôles de contrôle, stratégique et de service. Deux tâches concernant le rôle de contrôle ont été citées par deux ou trois administrateurs, il s'agit du choix des administrateurs et des jetons de présence. Ces deux tâches seront retenues car elles ont été citées par deux administrateurs pour les choix des administrateurs et par les trois administrateurs pour les jetons de présence.

Pour le rôle stratégique, il y a une nouvelle tâche qui a été citée par un seul administrateur, il s'agit de la validation de la stratégie, cette nouvelle tâche ne sera donc pas retenue.

Pour les nouvelles tâches du conseil relatives au rôle de service, cinq nouvelles tâches ont été citées, dont une qui ne sera pas retenue puisque citée par un seul administrateur, il s'agit de la tâche d'"échanger les avis et le savoir faire". Les quatre tâches restantes sont les suivantes : "la stimulation des divergence des visions", "critiquer", "communiquer sur l'entreprise" et enfin "le coaching". Ces tâches ont été citées par deux administrateurs ou par trois administrateurs pour le cas du coaching. En plus des tâches qui concernent les conflits cognitifs et leur importance dans le fonctionnement du conseil d'administration, les membres de ce conseil d'administration ont mis l'accent sur deux nouvelles tâches qui s'inscrivent dans d'autres catégories. Tout d'abord, "communiquer sur l'entreprise", en effet les administrateurs se considèrent comme des représentants de l'entreprise et il sont donc tenus de faire la promotion de cette entreprise dans leurs réseaux professionnels et sociaux, il y a lieu de noter que les deux administrateurs qui ont évoqué cette tâche sont KZ et NBA, qui avouent avoir une certaine proximité dans les visions et la conception de l'entreprise, du conseil, de son fonctionnement et dans les perspectives de développement d'une société, ils ont aussi une proximité personnelle et sociale, et pratiquent le même sport (le golf). Ensuite, une deuxième tâche qui a été citée par les trois administrateurs qui est le coaching. En effet les trois administrateurs insistent sur cette tâche, qu'ils estiment comme déterminante pour le conseil d'administration, comme le précise KZ :

"Le principe c'est de dire à NBA, hey! Oh, ça va tu as terminé l'immeuble alors, et après, on va en rester là, c'est ça ED? C'est ça ton ambition, de vendre 34 appartements et d'aller te reposer? Non, notre mission est d'être leader sur le marché de l'immobilier, ou alors leader sur la tranche luxe de l'immobilier, avec des ambitions sérieuses...on doit être à pour lui donner les moyens de le faire. Les moyens moraux, financiers, logistiques, managériaux pour le faire. C'est ça pour moi, un conseil".

VI : Récapitulatif et points saillants du cas ED:

a - Évolution du conseil d'administration :

Le conseil d'administration de la société ED a évolué dans une dynamique de concentration sur le rôle de service et de conseil et une mise en œuvre du rôle de médiation du conseil d'administration en tant que rôle d'envergure qui a pu atteindre 20% suite au conflit.

La concentration sur le rôle de conseil et de service s'explique par l'aspect sélectif au niveau du choix des administrateurs et l'intention de la part du président du conseil et du directeur général de mobiliser des compétences diverses au niveau du conseil d'administration, pour activer davantage ce rôle de service et de conseil. Cette activation s'est faite de manière intentionnelle, contrairement au rôle de médiation qui a émergé de manière délibérée vu que le médiateur au niveau de ce conflit présentait des proximités sociales et relationnelles par rapport aux deux clans et était capable de communiquer avec les deux clans car il y a eu un blocage entre ces deux clans.

Cet accroissement des rôles de médiation et de service s'est accompagné d'une atténuation de l'intensité des rôles de contrôle et stratégique. Cette atténuation a été due au départ de l'ancien président du conseil d'administration et de son clan qui avait plus le souci de contrôle de leur entreprise et de leur patrimoine. Ainsi, les quatre rôles cités dans la littérature ont été présents aussi bien avant qu'après le conflit. Notons que l'existence d'un rôle suppose que ce rôle soit cité par au moins deux des administrateurs interviewés. Le rôle dominant du conseil d'administration est resté inchangé avant et après le conflit, il s'agit du rôle de service et de conseil tel que évoqué par les administrateurs interviewés en termes de nombre d'évocations.

Le conflit qui a eu lieu au niveau de la société ED a fait en sorte qu'il y ait reconfiguration du conseil d'administration en termes de démographie. En effet, il y a eu réduction du nombre d'administrateurs de 7 à 6 administrateurs et il y a tout un clan qui est parti et qui a été remplacé par d'autres administrateurs, tout en restant sélectif et en maximisant la diversité des compétences. Mais en respectant une proximité cognitive par rapport à la façon de concevoir le conseil d'administration et aux attentes relatives à une dynamique effective et réelle de ce conseil.

b- Confirmation du rôle de médiation :

Le rôle de médiation a été évoqué, détecté et reconnu au niveau de ce cas, ce qui constitue une contribution à la reconnaissance de ce rôle du conseil comme rôle indépendant, au sens de Van Ees et al

(2009) et non comme une simple tâche. Ce rôle a présenté une augmentation considérable suite au conflit. Ce qui se justifie par l'implication de l'administrateur KZ en particulier mais aussi une grande partie du conseil dans la résolution du conflit. La présence de ce rôle concerne la préservation, la restauration du consensus et la réconciliation des visions conflictuelles selon (Bongjin et al., 2009).

c- Les nouvelles tâches : Stimuler les conflits cognitifs, communiquer sur l'entreprise et coacher :

Au niveau du conseil d'administration de ED, de nouvelles tâches ont été détectées cependant, on ne peut pas conclure que ces nouvelles tâches ont émergé suite au conflit. Ces nouvelles tâches concernent deux rôles : le rôle de contrôle, et le rôle de service. Il s'agit du choix des administrateurs et des jetons de présence pour le rôle de contrôle. Et des tâches de "stimulation des divergences de visions", de "critique", de "communication sur l'entreprise" et enfin "de coaching" pour le rôle de conseil et de service.

d- La modification des statuts: Modification suite au conflit :

Le conseil d'administration a changé de statuts selon les propos de NBA :

"Donc, j'ai vu YS, je lui ai dit, tu prends ou tu vends? D'ailleurs, c'est là où ont changé les statuts, ou il n'y a pas de preuve qu'il est là-dessous".

Cette modification a entraîné une élimination de la présence de la famille S des statuts de l'entreprise. Un examen supplémentaire des statuts confirme que ces statuts ont été modifiés suite à ce conflit, dans la mesure où il y a eu démission de l'ancien président du conseil, départ de certains administrateurs et leur remplacement par d'autres, modification de l'actionnariat et nomination du nouveau président du conseil d'administration.

e- Convergence de perception du rôle du conseil:

Le conseil est perçu par le président du conseil, le directeur général et l'autre administrateur interviewé comme étant un cabinet de coaching actif. Cette convergence de perception trouve son fondement dans la volonté du président du conseil et du directeur général de mettre en place un conseil composé d'administrateurs ayant des compétences et expériences diverses.

f- Le conflit et son effet dans le conseil de ED: Modification de la configuration des rôles:

Le conflit détecté au sein du conseil d'administration de ED est un conflit cognitif et affectif manifeste, mais n'a pas été capable, à ce niveau de changer la configuration des rôles du conseil. Le changement entendu à ce niveau est un changement au sens de Lewin c'est-à-dire en trois étapes à savoir un dégel, un mouvement et un regel. Le conflit, à ce niveau n'a entraîné ni le changement du rôle dominant, ni l'apparition ou la disparition de rôles. Et seule une variation de l'intensité des rôles existants a été relevée, avec une stabilité du rôle dominant avant et après le conflit. Ceci se justifie par la volonté du directeur général et du président du conseil d'ancrer des routines de conseil et de service et d'activer le conseil dans ce sens. En maximisant les compétences et en les diversifiant pour tirer profit de ce conseil

d'administration afin de mieux servir le développement et la spécificité de l'entreprise ainsi que son positionnement sur le marché.

Au niveau de la société ED, il y a eu une modification de la structure et de la composition du conseil, et de la structure du capital aussi, suite au conflit. Il y a un clan qui est parti et un autre qui a tout racheté. Donc, c'est la vision du nouveau conseil et du clan restant qui va dominer. Et les entretiens ont montré qu'il y a une dynamique particulière qui s'est mise en place suite au conflit, et à l'arrivée de nouveaux administrateurs mais aussi à l'expansion de la vision de NBA et de KZ, notamment en termes d'activation du rôle de service et de conseil au niveau du conseil d'administration. En effet, les deux clans ne percevaient pas la société de la même manière et les objectifs du directeur général et du président du conseil n'étaient pas alignés. Ce n'était pas une vraie entreprise pour le clan de YS, c'était un élément de portefeuille pour profiter d'avantages fiscaux. Le clan NBA y voyait plutôt un projet, atypique et exceptionnel qui avait des perspectives de développement énormes car pour eux, ils ne font pas des logements, ils vendent un service. Donc la friction existait depuis le début au niveau des visions des deux clans mais elle était latente. Et elle a éclaté suite aux événements qu'a cités NBA précédemment. Mais aussi, et selon une autre version, à cause du choix de l'emplacement du nouveau projet. Et bien que le rôle dominant soit le même avant et après le conflit, il n'y avait pas d'alignements d'objectifs entre le président du conseil et le directeur général, qui avait une autre vision du rôle que doit jouer un conseil d'administration, il voulait une implication et un appui. Or, pour une entreprise qui est considérée comme étant un élément de portefeuille, le rôle essentiel d'un conseil d'administration est le contrôle.

g- Le cas ED : *un conseil qui évite la dissolution de l'entreprise*

Cette entreprise a montré le cas de conseil le plus dynamique avec une convergence presque parfaite des discours concernant cette qualité. Le conseil est responsable de toutes les décisions prises, longtemps discutées et débattues. Nous pouvons avancer que le conseil est un organe de gouvernance mettant en jeu différents rôles : contrôle, stratégie, conseil et médiation.

Le conflit n'a pas joué un rôle important au niveau du changement de la dynamique au niveau de ce conseil. Cette dynamique est considérée comme relativement élevée et présente une variabilité entre la période d'avant et d'après le conflit. Le discours des administrateurs est relativement homogène, il reflète le conseil tel que vécu par les administrateurs et met en relief aussi leurs aspirations.

Par ailleurs, il y a deux personnages centraux dans ce conseil. L'un puise sa centralité principalement dans son savoir-faire et son expérience. L'autre dans la légitimité de la médiation qu'il a jouée et qui lui a valu la présidence du conseil. L'autorité dont disposent ces deux administrateurs est principalement rationnelle dans le sens de Weber. Le style de leadership adopté à ce niveau est un leadership démocratique, qui, selon Lewin, se base sur les propositions du groupe.

Le conseil de ED a été efficace dans la résolution du conflit frappant l'actionnaire majoritaire et le directeur général. Il a soutenu le management et l'a aidé à sortir de la menace de dissolution de

l'entreprise. Le conflit, à ce niveau, est un conflit capitaliste et stratégique qui a changé la structure du capital de l'entreprise et a apporté un alignement des perceptions du rôle du conseil d'administration.

5-1-6: Le cas n° 6: Le cas AB:

I. Descriptif de l'entreprise AB:

Nombre d'employés: 600 employés

Chiffre d'affaires moyen : 60.227.000 DT (2010) ce chiffre représente 78% du chiffre d'affaires de tout le groupe en 2010

Cotation: c'est une entreprise cotée en bourse depuis 2006

La société AB est une société spécialisée dans la fabrication des batteries de démarrage, des batteries industrielles et des plaques. Elle a été fondée en 1938, c'était un atelier artisanal qui fabrique des batteries avant d'être repris en 1975, par deux des frères de la famille K, à savoir HK et AK, un ami HA et l'avocat ASK. La société AB a changé de forme juridique pour devenir une société anonyme en 1975. Et elle a été définitivement gardée par la famille K jusqu'à son introduction en bourse. Il s'agit d'une entreprise familiale ayant actuellement un capital de 11000000 DT (La société a fait plusieurs augmentations de capital selon les rapports d'activité). La famille continue cependant à détenir 61% du capital de la société.

II. Les décisions stratégiques discutées au Conseil d'Administration de AB :

i- L'ouverture du capital et l'introduction en bourse

Les administrateurs interviewés au niveau du conseil d'administration de AB ont été unanimes sur l'importance de la décision d'introduction en bourse et celle d'ouverture du conseil d'administration aux administrateurs externes. Le président du conseil d'administration AK Précise que :

"Donc, on a attendu jusqu'à ce que la bourse vraiment prenne...L'introduction en bourse, amène un enrichissement...elle enrichit la réflexion. Et enrichit l'entreprise, on va travailler pour l'entreprise, l'introduction en bourse est très positive...c'est très important pour la pérennité de l'entreprise".

La décision d'introduction a été controversée et longtemps discutée selon SK, le neveu de AK, cadre et administrateur dans la société AB:

" La décision la plus dure qu'on a eu ces années c'est l'entrée dans la bourse, donc ça c'est une décision qu'on a discutée sur ce sujet pendant... D'ouvrir le capital, ce n'était pas

évident! Déjà, comme je te l'avais dit, les sfaxiens et la notion familiale et tout, donc, toujours, ils veulent rester en possession de la boite, les frères ensemble et enfermés sur eux-mêmes, on peut partager, mais bon..., donc, c'était réellement la décision la plus importante".

Pour EK, administrateur dans la société AB, cette décision était importante:

"Nous...pour nous, la décision la plus importante c'est l'introduction en bourse! Puis, c'est l'ouverture du conseil à des administrateurs externes".

L'importance de cette décision réside dans les obstacles psychologiques qui ont été franchis suite à cette ouverture du capital tels que le fait de renoncer à la possession exclusive de cette entreprise considérée comme un patrimoine familial. Et de la partager avec d'autres actionnaires. Et ce que cela peut impliquer pour une famille issue de la région de Sfax, connue d'abord pour son rattachement au patrimoine et sa relation avec les affaires, comme l'a déjà souligné SK.

ii- L'ouverture du conseil d'administration:

L'introduction en bourse a fait en sorte que l'ouverture du conseil d'administration s'impose. Et une nouvelle dynamique du conseil d'administration a vu le jour. Selon le président du conseil d'administration, AK :

"Ah oui, c'est certain, l'introduction en bourse elle a modifié, cette dynamique du conseil d'administration. L'introduction en bourse, c'est un élément très, très important, nous, on y pensait depuis 1996, ou 97... Mais, est venue la crise, la première crise de la bourse, là, donc, on s'est rétracté".

De son côté, EK décrit cette ouverture du conseil d'administration comme étant:

"un déclencheur extraordinaire pour l'évolution du conseil".

Elle souligne à cet effet que le changement au niveau du conseil d'administration s'est fait sentir :

"Maintenant, bon, il y a eu un changement au niveau du conseil d'administration, et je pense que là, vraiment on gagne davantage en maturité... on a été beaucoup plus...plus efficaces, en terme de choix de profils, c'est-à-dire qu'on a des gens qui sont quand même d'un certain niveau, d'une certaine réputation, d'une certaine, c'est-à-dire d'une compétence certaine et assurée".

Cette ouverture du capital a été suivie par une ouverture du conseil d'administration à d'autres membres du conseil d'administration qui sont externes à la famille et au groupe fondateur. Il y a eu aussi une ouverture d'esprit grandissante par rapport à la diversité du conseil, et il y a eu un apprentissage de la part des administrateurs initiaux d'une nouvelle dynamique de transparence, d'échange et de construction de la

connaissance au niveau du conseil d'administration ainsi qu'une nouvelle activation destinée à tirer profit des compétences présentes et activer les différents rôles du conseil.

II. Description du conseil d'administration de AB:

a- Les membres du conseil : Nombre et démographie :

Le conseil d'administration de la société AB se compose de 10 administrateurs. Il y a 7 qui sont issus ou rapprochés de la famille (enfants, neveux, cousins ou amis.....) et il y a 3 administrateurs considérés comme externes, c'est-à-dire qui sont dans ce conseil pour les compétences qu'ils représentent et non pas pour représenter l'intérêt d'une famille ou d'ayant droits. Ces administrateurs assistent et s'activent tous, il y a lieu de noter que les administrateurs interviewés revendiquent une nouvelle phase de ce conseil, une phase qui valorise les nouvelles idées, le changement, l'évolution et les compétences. Selon les propos du président du conseil AK:

"Donc on a besoin de compétences, on a besoin d'idées. Et, un conseil qui n'a ... où il n'y a pas de compétences, qui ne change pas de compétences, donc, reste quand même un conseil qui... qui n'évolue pas, donc, ... les compétences c'est très important".

Tableau 65. Démographie des administrateurs de AB à la date des interviews

Administrateur	Pourcentage Capital	Age	Diplôme	Fonction	Sexe	Lien
AK	Actionnaire	71	ingénieur en chimie (États-Unis)	Président du conseil d'administration	H	son frère est feu HK
SHK	Actionnaire		Gestionnaire ISG	Directeur général	H	Neveu de AK et fils de feu HK, fondateur de AB.
MT	Actionnaire		professeur universitaire en management.	Administrateur	H	Ami AK
FK	Actionnaire			Administrateur	H	-
SEK	actionnaire			Administrateur	H	Neveu de AK, frère de SHK et fils de feu HK

EK	actionnaire	38	Maîtrise expertise comptable IHEC, DEA finance à Dauphine analyste financier.	administrateur	F	Fille de BSK avocat et cofondateur qui a le même nom de famille K mais ce n'est pas la même famille
SK	Actionnaire	36	Maîtrise et DESS en commerce international	administrateur directeur export Afrique et moyen AB	H	neveu de AK
AD	Actionnaire		Banquier	Administrateur	H	-
KF	Actionnaire		Banquier	Administrateur	H	-
AC	Actionnaire		Économiste	Administrateur	H	-

La composition du conseil d'administration est mitigée, il y a une présence de la famille fondatrice du groupe, il y a aussi une recherche basée sur la compétence et sur l'expérience. On trouve à cet effet deux banquiers et un économiste (tous de renommée). Il y a eu une maturité et une conscience de l'importance de l'expérience des administrateurs, qui constitue un critère de sélection des administrateurs, que ce soit dans la famille ou en dehors. Le rôle de conseil et de service du conseil d'administration est sollicité à priori.

b - Les qualifications dans le conseil d'administration :

Dans le cas de la société AB, les compétences sont soit dans l'ingénierie soit dans les finances et l'économie. Mais il y a aussi un médecin. Il faut souligner qu'il s'agit d'une entreprise familiale donc parfois le choix des administrateurs est conditionné par une certaine implication dans le capital.

Ce conseil a eu recours à des administrateurs externes en étant sélectif sur le choix des compétences de ces administrateurs. Ce qui ne l'empêche pas, non plus, de tirer profit des compétences existantes dans la famille ou les amis.

L'expérience et la qualification constituent les facteurs de confiance pour les administrateurs fondateurs et propriétaires du groupe lors de la sélection des administrateurs. Ces administrateurs sont issus de la proximité (familiale, amicale et actionnariat) ou de l'extérieur. Le conseil n'est pas perçu comme étant une formalité, il y a des attentes de ce conseil de la part des administrateurs fondateurs et/ou dirigeants.

c- Les réunions du conseil d'administration :

i- Périodicité et durée :

La société AB est une société cotée en bourse, donc elle respecte une périodicité pour les réunions de son conseil d'administration et les fait tous les trimestres. Elle est aussi tenue de communiquer financièrement de manière constante. Tout cela fait que en plus des réunions du conseil et des assemblées, il y a des réunions de préparation qui ont lieu et qui permettent plus d'échanger et d'interagir entre administrateurs.

ii- Contenu:

Les réunions de conseil d'administration de AB consistent à passer en revue plusieurs volets tels que la stratégie, la révision et la validation des comptes, la restructuration de l'entreprise, la prise de décisions, comme le précise EK :

" L'utilité du conseil d'administration, elle est capitale! C'est-à-dire que la stratégie d'une boite, c'est capital, sa restructuration, et l'adaptation de sa structure et de son fonctionnement par rapport à sa taille, c'est capital! La lecture de ses comptes, c'est capital, le contrôle de ses réalisations et la validation de ses réalisations, c'est capital, donc, moi je pense que, un conseil d'administration, qui est sur ces sujets là, a un rôle très important dans l'entreprise. Et c'est en train d'être mis en œuvre au sein de notre conseil".

Le conseil d'administration de AB a une composante contrôle, une composante stratégie et une composante cognitive issue du rôle de service et de conseil qui est importante et dont l'importance est grandissante au niveau de ce conseil.

III. Dynamique et perception des rôles du conseil d'administration de SW :

a- Les mouvements du conseil d'administration :

La société AB, est à l'origine une société familiale qui a évolué d'un petit atelier à une société anonyme cotée en bourse. Un examen des statuts de cette entreprise ainsi qu'une analyse des rapports d'activité montrent que la société AB a procédé à plusieurs augmentations de capital et par la suite à des modifications de statuts qui concernent soit l'augmentation du capital ou d'autres modifications statutaires de l'entreprise.

De plus, suite à ces augmentations de capital successives et pour des montants conséquents la société a évolué, elle s'est agrandie et s'est introduite en bourse. L'introduction en bourse ainsi qu'une prise de conscience de la nécessité de l'ouverture du capital et du conseil d'administration ont fait que le conseil change et bouge. Et il y a eu à cet effet, plusieurs évènements marquants, tels que:

- le décès de HK, un des fondateurs,

- l'arrivée au conseil des enfants de HK (SEK, SHK) et d'autres enfants des frères de HK (SK) ou des enfants d'autres fondateurs du noyau dur (EK, fille de l'avocat ASK) soit pour représenter les intérêts de leur famille ou pour leurs compétences ou les deux à la fois.
- l'introduction en bourse,
- la prise de conscience de l'importance de l'évolution du conseil d'administration
- l'arrivée d'administrateurs externes au conseil d'administration.

Donc dans ce conseil il y a ce qu'ils appellent le noyau dur et il y a une partie qui change et qui évolue.

b- La perception du rôle du conseil d'administration par le dirigeant :

Les faits relatés par les administrateurs et le PDG nous ont permis de relever des constats permettant de qualifier leurs perceptions du rôle du conseil d'administration, en effet les propos des administrateurs interviewés montrent une convergence de la perception des rôles du conseil d'administration. Les administrateurs de la famille privilégient l'expérience et les qualifications pour le choix des administrateurs externes, ce qui justifie le recours à des administrateurs ayant une expérience considérable dans le secteur bancaire ou l'économie. Même au sein de la famille et dans le cercle des amis actionnaires, la compétence est aussi un critère de sélection d'administrateurs.

Le PDG et les administrateurs interviewés dans ce cas démontrent une convergence de la vision du conseil d'administration et l'assimilent à un conseil maximaliste. Ce qui se justifie par la volonté du choix d'administrateurs ayant des qualifications et une expérience qui soient diversifiées. Ce conseil est perçu comme un conseil qui accomplit tous les rôles et qui touche à tout.

Les perceptions du rôle du conseil d'administration par le PDG et par les autres administrateurs sont convergentes, elle peuvent être schématisées comme suit:

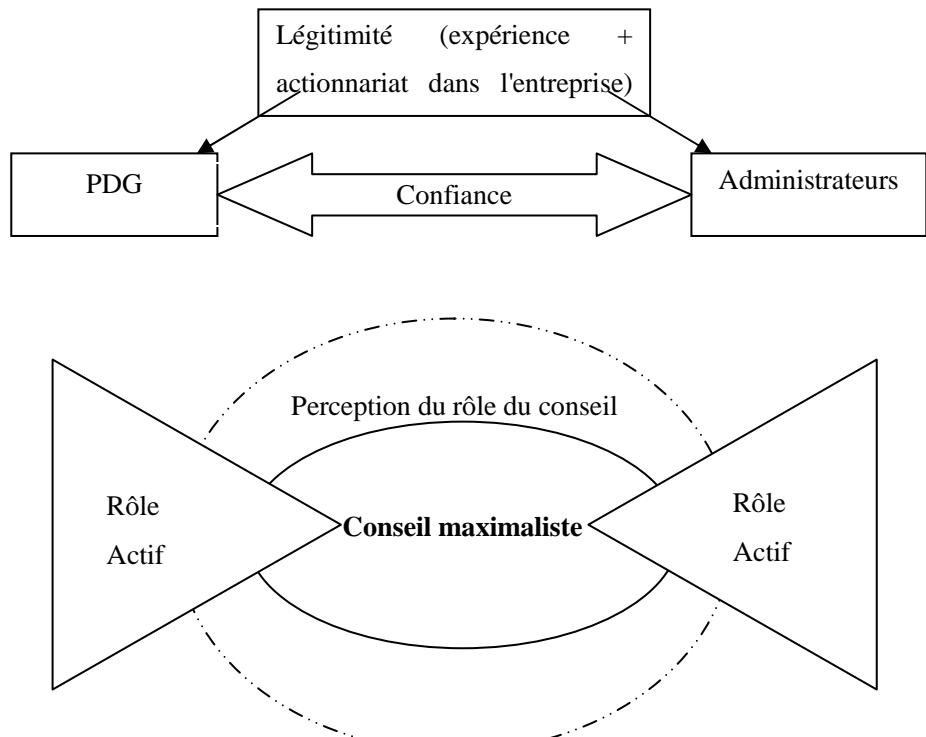


Figure 14. Convergence de perception des rôles du conseil d'administration à AB

c- Analyse de la centralité :

La société AB est une société qui date de 1975, sous sa forme de société anonyme. Et on ne peut pas nier à ce niveau la domination de ceux qu'on appelle le noyau dur ou les éléments historiques. Leur présence est, à cet effet, constante au niveau du conseil d'administration.

Cette domination n'est pas imposée, elle est délibérée et elle a émergé avec le temps et par le respect qui existe au sein de la famille. Notamment à l'égard des fondateurs qui ont construit et développé cette entreprise. En effet, l'aspect familial au sein de cette entreprise empêche que un des administrateurs s'autoproclame comme personne dominante.

Tableau 66. Fréquence d'utilisation des pronoms personnels (AB)

Admin.	AK (5809)		EK (5157)		SK (3832)		Total (14798)
Je	69	1,19%	107	2,07%	59	1,54%	
Moi	19	0,33%	20	0,39%	12	0,31%	
Total	88	1,52%	127	2,46%	71	1,85%	(286) 1,93%
Nous	22	0,38%	13	0,25%	8	0,21%	
On	172	2,96%	101	1,96%	104	2,71%	
Total	194	3,34%	114	2,21%	112	2,92%	(420) 2,84%

L'étude du taux d'utilisation de pronoms individuels "je" et "moi" et du taux d'utilisation des pronoms collectifs au niveau de ce conseil montre que le taux global d'utilisation des pronoms collectifs est de 2,84%, et le taux d'utilisation des pronoms individuels est de 1,93% donc le collectif dépasse l'individuel. Ce qui se justifie par le fait que les administrateurs sont plus focalisés sur le groupe et sur l'entité que sur leurs personnes, et leurs intérêts personnels.

De plus, deux administrateurs sur trois ont un taux d'utilisation des pronoms collectifs supérieurs aux taux d'utilisation des pronoms individuels. Il s'agit de AK qui a 3,34% d'utilisation de pronoms collectifs contre 1,52% pour les pronoms individuels. De même pour SK qui a 2,92% d'utilisation de pronoms collectifs contre 1,85% pour les pronoms individuels. Quant à EK, elle a 2,21% d'utilisation de pronoms collectifs contre 2,46% pour les pronoms individuels. Ceci s'explique par le fait qu'elle s'est attardée à expliquer son passage par le secteur public après 15 ans d'expérience dans le privé, dans le cadre du gouvernement transitoire après la révolution, ou elle a passé une dizaine de mois au sein du ministère des finances.

Donc, on peut conclure que le seul facteur de domination dans ce conseil est le facteur historique, cette domination est délibérée et non pas imposée ou autoproclamée, elle est essentiellement justifiée par le respect qu'ont les administrateurs envers les fondateurs et les développeurs de cette entreprise qui constitue un patrimoine historique, en plus d'être une affaire juteuse et rentable.

V : Les conflits évoqués dans le cas AB:

a- Les causes des conflits:

i- *L'introduction en bourse: l'opportunité ou le timing de l'introduction :*

La société AB est cotée en bourse. Elle a été introduite en 2005. Cependant, les entretiens effectués ont permis de conclure que cette introduction a été controversée en termes d'opportunité du timing choisi.

Selon SK, lui et un groupe d'administrateurs voyaient que le moment de l'introduction n'était pas convenable. Ils ne percevaient pas des signes positifs du marché et voyaient qu'il faut attendre encore un moment.

Les administrateurs interviewés n'ont pas voulu s'attarder sur le conflit notamment EK et AK, qui sont restés dans les généralités, mais on peut conclure que c'est un conflit qui a été résolu en convaincant les administrateurs de l'opportunité de l'introduction et aussi sous la pression de l'esprit de respect de la famille et de la volonté du noyau dur du conseil d'administration. Nous rappelons que SK est le plus jeune membre du conseil et il n'a pas manqué de rappeler, lors de l'entretien, cet esprit familial et le respect qui règne au sein du conseil d'administration et par rapport au noyau dur, donc c'est de cette manière que s'est résolu le conflit qui a été uniquement d'ordre cognitif et n'a pas touché l'aspect affectif. Par ailleurs, il n'a pas été possible d'identifier les 3 ou 4 autres administrateurs cités par SK et qui se sont opposés à l'opportunité de cette introduction.

b- Positionnement des conflits:

Le conflit cité dans ce cas concerne une divergence de visions entre deux groupes au niveau du conseil d'administration. C'est un conflit cognitif stratégique lié à l'opportunité de l'introduction de la société AB en bourse. Ce conflit était perçu, il a été d'ordre cognitif, qui s'est dissipé par la discussion, la communication et l'exposition des différents points de vue. Il y a lieu de noter, par ailleurs que cette divergence n'a pas eu comme effets des changements ou des mouvements visibles au niveau de la composition du conseil d'administration.

VI : Configuration des rôles et nouvelles tâches du conseil d'administration :

a- Les configurations de rôles du conseil d'administration :

i- *Les tableaux de répartition des tâches:*

Les tableaux qui seront présentés ci-dessous détaillent le nombre d'évocations des tâches composant les rôles du conseil d'administration, par administrateur. Il y a lieu de noter que le détail des verbatim sera présenté en annexe. Et que des tableaux récapitulatifs résumeront le détail de ces tableaux. La répartition des tâches se fait selon trois catégories temporelles, une catégorie pour les évocations de tâches relatives à la période d'avant le conflit, une deuxième catégorie relative à l'évocation des tâches concernant la période d'après le conflit et une troisième catégorie concernant les tâches effectuées en permanence. Donc la répartition des tâches des administrateurs selon les entretiens se présente comme suit:

Tableau 67. Tâches évoquées - administrateur AK (AB)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs		3	
Protéger les intérêts des actionnaires		2	
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes	1		3
Ratifier les décisions des gestionnaires			1
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs	1	4	4
Répartir les jetons de présence			
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires de l'entreprise			1
Développer la mission de l'entreprise	4		2
Sélectionner et mettre en place la stratégie		2	2
Valider la stratégie			
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller techniquement			
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)		1	
Coacher			
Critiquer		1	
Stimuler les divergences des visions	1		
Apporter des richesses (connaissances)	2		3
Échanger les avis et le savoir faire			
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus	2		2
Réconcilier les visions conflictuelles			1
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise	1		1

Tableau 68. Tâches évoquées - administrateur SK (AB)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser les cadres supérieurs			
Protéger les intérêts des actionnaires			
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes		3	1
Ratifier les décisions des gestionnaires			
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs	1	2	1
Répartir les jetons de présence			
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires de l'entreprise		3	3
Développer la mission de l'entreprise		2	2
Sélectionner et mettre en place la stratégie de l'entreprise		2	1
Valider la stratégie			1
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller techniquement	1	1	
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			
Représenter les intérêts de l'entreprise			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux		1	1
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)			
Coacher			
Critiquer			
Stimuler les divergences des visions	3	2	
Apporter des richesses (connaissances)	3	1	
Échanger les avis et le savoir faire			
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus	4	4	
Réconcilier les visions conflictuelles			
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			

Tableau 69. Tâches évoquées - administrateur EK (AB)

	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
Sélectionner les exécutifs			
Surveiller, évaluer et récompenser le rendement des cadres supérieurs			4
Protéger les intérêts des actionnaires			
Administrer et contrôler en interne, contrôler les comptes	1		2
Ratifier les décisions des gestionnaires			
Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			1
Planifier la succession du DG			
Choisir les administrateurs		3	
Répartir les jetons de présence			
<i>Rôle stratégique</i>			
Définir le concept d'affaires de l'entreprise	2		1
Développer la mission de l'entreprise			2
Sélectionner et mettre en place la stratégie	2		4
Valider la stratégie			
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Conseiller technique		1	
Conseiller le DG et les cadres supérieurs			
Agir en tant que moyen d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)			
Coacher			
Critiquer			
Stimuler les divergences des visions		6	
Apporter des richesses (connaissances)		3	
Échanger les avis et le savoir faire			
<i>Rôle de médiation</i>			
Construire, préserver et restaurer le consensus		4	
Réconcilier les visions conflictuelles		2	
Équilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			

Les tableaux présentés ci-dessus se résument comme suit:

Tableau 70. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur AK

Rôle	Rôle avant le conflit	Rôle après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	1	5	13	19
Stratégique	0	6	5	11
Service/Conseil	0	3	5	8
Médiation	2	1	4	7
Total	3	15	27	45

Tableau 71. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur EK

Rôle	Rôle avant le conflit	Rôle après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	1	3	7	11
Stratégique	0	4	7	11
Service/Conseil	0	1	8	9
Médiation	0	2	4	6
Total	1	10	26	37

Tableau 72. Récapitulatif de la répartition des tâches selon le rôle pour l'administrateur SK

Rôle	Rôle avant le conflit	Rôle après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
Contrôle	1	5	5	11
Stratégique	0	7	7	14
Service/Conseil	3	5	5	13
Médiation	0	4	4	8
Total	4	21	21	46

Le résumé de la répartition du nombre d'évocations des rôles du conseil d'administration de la société AB se présente comme suit :

Tableau 73. Récapitulatif de la répartition des tâches par rôle pour le conseil de AB

Rôle	Rôle avant le conflit	Rôle après le conflit	En permanence	Nombre total d'évocations
<i>Contrôle</i>	$1+1+1=3$	$5+3+5=13$	$13+7+5=25$	41
<i>Stratégique</i>	$0+0+0=0$	$6+4+7=17$	$5+7+7=19$	36
<i>Service/Conseil</i>	$0+0+3=3$	$3+1+5=9$	$5+8+5=18$	30
<i>Médiation</i>	$2+0+0=2$	$1+2+4=7$	$4+4+4=12$	21

La lecture de ces tableaux permet de commenter les rôles de ce conseil de la manière suivante:

- Le rôle dominant dans le conseil d'administration de la société AB est le rôle de contrôle. Des tâches relatives à ce rôle ont été citées 41 fois lors des trois entretiens. Les tâches citées pour la période avant le conflit sont de 28 et pour la période d'après le conflit elles totalisent le nombre de 38.
- Le rôle stratégique a pris de l'envergure suite au conflit. Les tâches qui le concernent totalisent un nombre de citations qui s'élève à 36 fois. Cependant, seulement 19 fois concernent la période d'avant le conflit. Le nombre de citations est passé à 36 fois pour la période d'après le conflit. Ce qui fait que c'est un rôle qui s'approche du rôle dominant qui a pris une certaine envergure des suites d'un événement bien précis, c'est-à-dire le conflit et l'introduction en bourse. Ceci se justifie par la nouvelle dynamique dans laquelle est entré le conseil d'administration de AB et par l'implication de nouvelles compétences dans le conseil, ainsi que la stratégie de développement dans laquelle est entrée la société.
- Le rôle de service est légèrement moins présent : les tâches qui le concernent totalisent un nombre de citations qui s'élève à 30 fois. 21 fois concernent la période d'avant le conflit, Mais par la suite ce nombre passe à 27 citations pour la période d'après le conflit. Ce qui fait que c'est un rôle qui a pris, lui aussi une certaine envergure après cette introduction en bourse. On peut expliquer cela par l'implication de nouveaux administrateurs et l'aspect sélectif du choix de ces administrateurs, qu'ils soient externes ou internes par rapport à la famille K.
- Enfin, le rôle de médiation est le moins cité (21 citations). Cependant il a démontré une expansion suite au conflit et à l'introduction, en passant de 14 citations pour la période avant le conflit à 19 fois pour la période après le conflit et l'introduction. Ce qui se justifie par le fait que ce conflit a engendré une médiation de la part du conseil pour qu'il soit dépassé, de plus, puisque la société AB est désormais une société cotée en bourse, le conseil d'administration doit concilier et équilibrer les intérêts d'un large groupe de parties prenantes et d'actionnaires impliqués dans l'entreprise (Vandewaeerde & al. (2010).

Tableau 74. Confrontation des évocations des tâches entre PDG et administrateurs de AB

Rôle	Avant le conflit		Après le conflit		En permanence		Nombre total d'évocations	
	PDG	ADM	PDG	ADM	PDG	ADM	PDG	ADM
Contrôle	1	2	5	8	13	12	19	22
Stratégique	0	0	6	11	5	14	11	25
Service/Conseil	0	3	3	6	5	13	8	22
Médiation	2	0	1	6	4	8	7	14

Le tableau 73 propose une agrégation des tâches évoquées par les administrateurs en quatre rôles. Le tableau 74 présente une confrontation des évocations agrégées entre le président directeur général d'un côté et les autres administrateurs de l'autre. Ce tableau ne montre pas de divergence particulière au niveau de la perception des rôles du conseil d'administration, sauf au niveau de la perception du rôle de contrôle du conseil d'administration par le PDG.

Ces tableaux vont nous permettre de présenter deux configurations des rôles perçus du conseil d'administration ; une configuration avant le conflit et une configuration après le conflit. Le conflit pris en considération ici dans ce cas est le conflit relatif aux divergences cognitives entre deux administrateurs. La configuration avant le conflit consiste en un cumul du nombre d'évocations des catégories "en permanence" et "avant le conflit", la configuration après le conflit consiste en un cumul du nombre d'évocations des catégories "en permanence" et "après le conflit", ce qui nous amène aux deux configurations suivantes:

Tableau 75. Mouvements des rôles du conseil de AB

Cas	Rôle	Combinaison de rôle Initiale	Combinaison de rôle Finale	Variation
Cas AB	Contrôle	34,1%	31,7%	
	Stratégique	23,2%	30%	
	Service/Conseil	25,6%	22,5%	
	Médiation	17,1%	15,8%	

La lecture de ce tableau nous permet de commenter les rôles de ce conseil de la manière suivante :

Le rôle de contrôle au niveau de AB est un rôle dominant, cependant ce rôle s'est rétracté après le conflit. Cependant le rôle stratégique s'est accentué considérablement après le conflit, ce qui révèle plus d'implication de la part des administrateurs interviewés au niveau de la stratégie. Ce rôle s'est approché du

rôle dominant en terme d'intensité et a atteint 30%, sachant que le rôle dominant est à 31,7 dans la configuration finale.

Les rôles de service et de médiation se sont anéantis après le conflit. Ce conflit a fait que le conseil s'implique plus sur la stratégie et perd légèrement de son rôle de conseil et de service, ainsi que de son rôle de médiation.

ii- Le changement de la configuration des rôles du conseil :

La figure 15, proposée ci dessous récapitule le mouvement de rôles qui a eu lieu au niveau du cas AB. Le conflit au niveau de AB, n'a pas permis de détecter un processus planifié de changement selon les trois étapes (dégel - mouvement - regel) au sens de Lewin, et ce contrairement à ce qui a été prévu dans le schéma conceptuel. Cependant, le rôle stratégique s'est considérablement rapproché du rôle dominant ce qui révèle un changement imminent du rôle dominant vers le rôle stratégique du conseil. Et on pourra soupçonner, à ce niveau qu'il s'agisse d'une phase de dégel. Cependant, ce début de changement détecté n'est pas causé uniquement ou essentiellement par le conflit. Etant donné que le conseil s'oriente d'emblée, vers ce changement et le planifie.

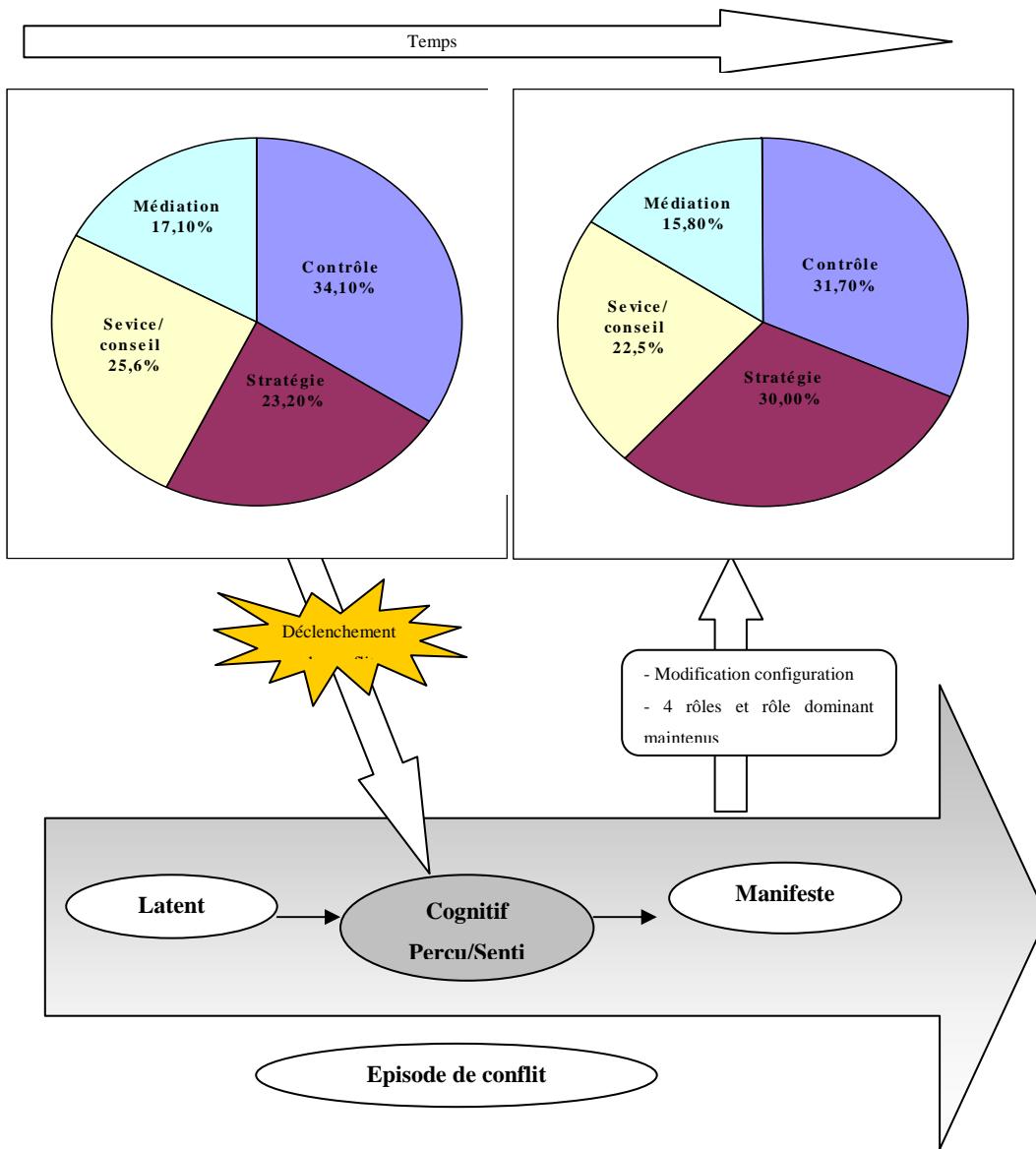


Figure 15. Mouvement de la configuration des rôles suite au conflit (AB)

b- Les nouvelles tâches détectées au niveau du conseil de AB:

Les nouvelles tâches détectées au niveau de ce conseil sont résumées dans le tableau suivant. Ce tableau concerne le nombre d'évocations des tâches par les administrateurs interviewés. Il s'agit à ce niveau de tâches qui n'ont pas été prévues dans la catégorisation initiale utilisée dans cette recherche et extraite de la littérature. Mais des tâches évoquées par les administrateurs de manière spontanée. Il est important de signaler qu'une tâche ou un rôle ne sont considérés comme existants de manière effective que s'ils sont cités par au moins deux administrateurs sur les trois interviewés. Le tableau se présente donc comme suit:

Tableau 76. Récapitulatif des nouvelles tâches évoquées

Administrateur	AK	EK	SK	Total
<i>Rôle de contrôle</i>				
Choisir les administrateurs	9	3	4	16
<i>Rôle stratégique</i>				
Valider la stratégie			1	1
<i>Rôle de service</i>				
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg, etc.)	1			1
Critiquer	1			1
Stimuler les divergences des visions	1	6	5	12
Apporter des richesses (connaissances)	5	3	4	12

Les nouvelles tâches détectées au sein de ce conseil concernent trois rôles, à savoir les rôles de contrôle, stratégique et de service. Une seule tâche concernant le rôle de contrôle a été citée par les trois administrateurs, il s'agit du choix des administrateurs, elle sera donc retenue.

Pour le rôle stratégique, il y a une nouvelle tâche qui a été citée par un seul administrateur, il s'agit de la validation de la stratégie, cette nouvelle tâche ne sera donc pas retenue.

Pour les nouvelles tâches du conseil relatives au rôle de service, quatre nouvelles tâches ont été citées, dont deux ne seront pas retenues puisque citées par un seul administrateur, il s'agit de la tâche de "critiquer" et de "communiquer sur l'entreprise". Les deux tâches restantes sont les suivantes : "stimulation de la divergence des visions" et "Apporter des richesses". Ces tâches ont été citées, toutes les deux, par les trois administrateurs interviewés et ont été évoquées à plusieurs reprises (12 fois chacune, comme le montre le tableau ci dessus).

La divergence des visions concerne l'importance des conflits cognitifs et met en exergue leur nécessité dans le conseil d'administration en matière de création et construction de la connaissance spécifique au conseil et d'apport de nouvelles idées.

Les membres de ce conseil d'administration ont aussi mis l'accent sur une autre tâche du conseil d'administration c'est d'apporter des richesses notamment cognitives.

VI : Récapitulatif et points saillants du cas AB :

a - Évolution du conseil d'administration :

Ce conseil a évolué dans une dynamique d'accentuation des rôles stratégique et de service. En effet, suite à l'introduction, le rôle stratégique a presque atteint l'envergure du rôle de contrôle qui était le rôle dominant. Le rôle de service, s'est bien déployé au sein de ce conseil suite à l'arrivée des administrateurs externes et la mobilisation des compétences adéquates assez proches du cercle familial.

L'expansion de ces deux rôles est remarquable, dans la mesure où ce conseil a vécu des évolutions au cours des 10 dernières années, ces évolutions ont commencé par une introduction en bourse qui a été longuement discutée. Et qui devait avoir lieu en 1997 et puis elle a été effectuée en 2005, pas sans opposition d'une partie du conseil. Ensuite, c'est un conseil qui est passé de la situation de prise de décision en petits groupes, constitués essentiellement de ce qu'ils appellent le noyau dur, à un conseil qui sollicite des compétences pour venir appuyer ce processus décisionnel et maximiser son efficacité. Cette évolution du conseil d'administration est visible au niveau du discours des administrateurs interviewés dans la mesure où il s'agit d'une évolution qui a été choisie, adoptée et soutenue par le noyau dur et le reste des administrateurs. D'ailleurs, la lecture des rapports d'activité et des états financiers montre une évolution certaine et remarquable des chiffres de l'entreprise ainsi que de son processus de développement. Et ce de manière concomitante avec les changements au niveau du conseil d'administration.

De plus, les rôles de service, stratégique et de médiation ont pris de l'ampleur suite à cette introduction, ceci s'explique d'abord par la volonté des administrateurs d'amorcer un changement vers ce sens, ensuite par l'aspect sélectif au niveau du choix des administrateurs et la mobilisation des compétences pour servir ce conseil et le développer.

On peut conclure, à cet effet, une conscience de l'importance d'activer les différents rôles du conseil pour pouvoir faire évoluer l'entreprise et réaliser la nouvelle vision qui s'est mise en place par l'introduction en bourse.

b- Confirmation du rôle de médiation :

Le rôle de médiation a été évoqué, détecté et reconnu au niveau de ce cas, ce qui constitue une contribution à la reconnaissance de ce rôle du conseil comme rôle indépendant et non comme une simple tâche, au sens de Van Ees et al (2009). Ce rôle n'a pas présenté une variabilité considérable suite au conflit. La présence de ce rôle se limite à la préservation et la restauration du consensus selon (Bongjin et al., 2009). Ce rôle n'a pas été explicitement mis en œuvre lors du conflit évoqué, au contraire, il s'est même atténué.

c- Les nouvelles tâches : Stimuler les conflits cognitifs et apporter les richesses

Au niveau du conseil d'administration de AB des nouvelles tâches ont été détectées. Il s'agit notamment du choix des administrateurs, de la divergence des visions et de l'apport des richesses. Le choix des

administrateurs s'est accentué suite au conflit dans le sens où il a été cité au total 9 fois par les trois administrateurs pour cette période. L'apport des richesses a été cité 5 fois par deux administrateurs pour cette période et la divergence des visions a été citée une seule fois donc on ne peut pas conclure sur l'émergence de ces rôles suite au conflit.

d- La modification des statuts: Assez fréquente

L'examen des statuts de l'entreprise AB, ainsi que les rapports d'activité ont montré que cette entreprise a opéré plusieurs modifications au niveau de ses statuts, notamment suite à des augmentations de capital ou à l'élargissement du conseil d'administration issu de la nouvelle orientation stratégique engagée suite à l'introduction en bourse.

e- Convergence de perception du rôle du conseil

Le conseil est perçu par le PDG et par les autres administrateurs comme étant un conseil maximaliste. Cette convergence de perception trouve son fondement dans la volonté des administrateurs actionnaires de mettre en place un conseil basé sur la compétence et l'expérience.

La société AB, a fait une introduction en bourse qui a été un point d'inflexion pour le conseil d'administration et toute l'entreprise. Que ce soit du point de vue de la vision de l'entreprise, du point de vue de la structure et composition du conseil, ainsi que du point de vue de la structure du capital aussi. Il y a une nouvelle dynamique qui s'est déployée au sein du conseil d'administration et un nouvel état d'esprit notamment de la part des administrateurs proches de la famille et du noyau dur.

On assiste à l'arrivée de nouveaux administrateurs externes et à la recherche d'une nouvelle dynamique basée sur la réflexion stratégique et l'activation des compétences. Ce qui se manifeste par un accroissement de l'implication du conseil d'administration dans les rôles stratégiques et du service, et aussi une conscience de la part de ces administrateurs de l'importance de l'activation de ces rôles. Il y a convergence des objectifs des administrateurs, et même lorsque ces objectifs commencent à diverger il y a la suprématie de l'esprit de famille et le respect de l'entreprise en tant que patrimoine familial qui pallie à ces divergences.

L'entreprise est perçue comme étant un patrimoine qu'il faut développer, protéger et préserver. Ainsi, tous les développements stratégiques tournent autour de cette institution (AB) et sous sa supervision. A ce titre, aucun administrateur n'a cité des propos concernant des avantages fiscaux par exemple. Ceci peut aussi s'expliquer par les obligations de transparence financière qui entourent l'entreprise en tant qu'entreprise cotée. Et donc la vision de l'entreprise ne se limite pas uniquement à un élément de portefeuille. Nous sommes dans le cas d'une entreprise dont le conseil est en train d'entamer une phase de professionnalisation.

f- Le conflit et son effet dans le conseil de AB:

A ce niveau, le conflit détecté au sein du conseil d'administration de AB n'a pas été capable, à ce niveau de changer la configuration des rôles du conseil. Le changement entendu à ce niveau est un changement au sens de Lewin c'est-à-dire en trois étapes à savoir un dégel, un mouvement et un regel. Le conflit, à ce niveau n'a pas entraîné l'apparition ou la disparition de rôles, ni le changement du rôle dominant, cependant, le niveau du rôle stratégique s'approche significativement du rôle dominant et on peut s'attendre à un changement imminent de la configuration de rôles.

g-Le cas AB: un conseil pilote, malgré une centralité du fondateur

Du conseil ont émané les principaux changements qui ont touché l'entreprise. Réel organe de gouvernance, l'entreprise AB bénéficie d'un conseil dynamique, confirmé par la convergence de la perception du rôle du conseil par les différents administrateurs interviewés.

Le rôle stratégique du conseil a été mis en avant par l'introduction en bourse de l'entreprise. Il rapporte les différents débats avant et après cette décision centrale dans la vie de l'entreprise.

Par ailleurs, il y a un personnage central dans ce conseil. Il puise sa centralité dans la fondation de la société mais aussi dans son savoir-faire et son expérience. Cette centralité est perçue et acceptée par les différents administrateurs sans être imposée. L'autorité dont dispose cet administrateur est une autorité charismatique fondée sur les qualités personnelles de l'individu. Enfin, on constate un leadership démocratique basé sur les propositions du groupe qui fonde un conseil efficace, soutenant le management et l'aidant à la prise de décision.

5. 2 : Analyse et interprétation des résultats: Analyse Inter cas:

5-2-1: Le changement de combinaisons de rôles:

Les analyses intra cas se résument dans le tableau suivant, qui reflète le taux de répartition des rôles du conseil d'administration avant et après les conflits.

Tableau 77. Taux de répartition des rôles du conseil d'administration par cas

Cas	Rôle	Combinaison de rôle Initiale	Combinaison de rôle Finale	Variation
Cas TI	<i>Contrôle</i>	24,6%	22,9%	
	<i>Stratégique</i>	34,4%	43,7%	
	<i>Service/Conseil</i>	26,2%	16,2%	
	<i>Médiation</i>	14,8%	16,2%	
Cas SW	<i>Contrôle</i>	24%	21,8%	
	<i>Stratégique</i>	24%	28,2%	
	<i>Service/Conseil</i>	37,3%	35,9%	
	<i>Médiation</i>	14,7%	14,1%	
Cas SD	<i>Contrôle</i>	44,9%	46,6%	
	<i>Stratégique</i>	14,1%	15,1%	
	<i>Service/Conseil</i>	34,6%	30,1%	
	<i>Médiation</i>	6,4%	8,2%	
Cas IN	<i>Contrôle</i>	33,3%	30,8%	
	<i>Stratégique</i>	33,3%	30,8%	
	<i>Service/Conseil</i>	15%	18,5%	
	<i>Médiation</i>	18,4%	20%	
Cas ED	<i>Contrôle</i>	25,9%	22,1%	
	<i>Stratégique</i>	20%	15,4%	
	<i>Service/Conseil</i>	41,2%	42,3%	
	<i>Médiation</i>	12,9%	20,2%	
Cas AB	<i>Contrôle</i>	34,1%	31,7%	
	<i>Stratégique</i>	23,2%	30%	
	<i>Service/Conseil</i>	25,6%	22,5%	
	<i>Médiation</i>	17,1%	15,8%	

5-2-2: Configuration de rôles, rôle dominant et nouveaux rôles:

A partir de l'analyse intra cas, on constate que dans les six cas étudiés, la configuration des rôles du conseil d'administration a changé suite à un conflit. Ce conflit a eu pour effet de renforcer certains rôles mais d'atténuer d'autres. Cependant, dans aucun des cas étudiés, ce conflit n'a pu changer le rôle dominant d'un conseil d'administration.

On peut en conclure que le conflit engendre un changement non planifié, qui arrive de manière inopinée et inattendue, le niveau de changement est limité et il s'agit dans ce cas d'un mouvement beaucoup plus qu'un changement.

Ces résultats sont contraires à la théorie du changement planifié de Lewin pour qui le changement se fait en trois phases, une phase de dégel, une phase de mouvement et une phase de regel.

Cependant, il est possible de constater que dans le conseil d'administration du cas AB, le conseil d'administration a entrepris de son propre gré, un changement des perspectives stratégiques de l'entreprise et du mode de fonctionnement du conseil d'administration. Ce changement est volontairement orienté vers un rôle plus stratégique de l'entreprise mais aussi un rôle de service à travers la mobilisation de compétences spécifiques au sein du conseil d'administration (externes et internes). Cette volonté du conseil d'administration s'est traduite par une augmentation de la part du rôle stratégique dans la configuration globale des rôles de ce conseil. Ce rôle est passé de 23,2% à 30%. Alors que le rôle de contrôle qui est un rôle dominant est passé 34,1% à 31,7%. Ceci peut révéler que ce conseil est en train de passer par une phase de dégel qui précède la phase de mouvement et qui va permettre la reconfiguration des rôles du conseil d'administration par changement du rôle dominant.

Les configurations de rôles de tous les cas étudiés ont changé, sans pour autant constater un changement au niveau du rôle dominant. Par ailleurs, aucun rôle n'est apparu, ni disparu selon les données fournies par les administrateurs interviewés. Ce qui démontre que le changement du rôle dominant et l'ajout ou suppression de rôles constituent un processus plus long sur le temps et moins ponctuel, et qu'un conflit, à lui seul, n'est pas susceptible d'apporter un changement, cependant, il est capable de provoquer un mouvement au niveau de la configuration des rôles à travers une modification de l'intensité de ces rôles.

5-2-3: Évolution du conseil à travers le temps:

Le conseil d'administration évolue à travers le temps. Cette évolution peut se faire selon des intensités différentes et selon des niveaux de significativités différents.

On peut affirmer, à travers cette étude que les conseils d'administration en Tunisie sont en train de bouger à travers le temps, malgré les différents facteurs susceptibles d'influencer cette évolution tels que:

- le paternalisme
- la longévité et la stabilité des directeurs généraux et des présidents des conseils d'administration au niveau de leurs postes
- le cumul de ces deux responsabilités chez une même personne.
- le paternalisme des dirigeants tunisiens
- le conservatisme par rapport à la délégation des responsabilités ou la dilution du capital.

5-2-4: Le rôle de médiation:

Il a été possible, au terme de cette recherche de mettre en évidence le rôle de médiation comme étant un rôle indépendant au sens de Van Ees et al (2009). Le tableau suivant démontre son existence et la significativité de sa présence au niveau des six cas étudiés.

Tableau 78. Les variations du rôle de médiation dans les conseils étudiés

Rôle de médiation	Avant le conflit	Après le conflit	Variation
Cas TI	14,8%	16,2%	
Cas SW	14,7%	14,1%	
Cas SD	6,4%	8,2%	
Cas IN	18,4%	20%	
Cas ED	12,9%	20,2%	
Cas AB	17,1%	15,8%	

Donc, dans les six cas étudiés, le rôle de médiation était présent et subissait des variations suite aux conflits. Ces variations sont plus ou moins significatives. Elles sont à la hausse dans quatre cas sur six. C'est-à-dire que dans quatre cas des six cas étudiés, le rôle de médiation a occupé plus de place dans la configuration globale des rôles du conseil d'administration suite au conflit, ce qui est logique dans la mesure où en cas de conflit, ce rôle s'active plus que d'habitude, que ce soit de manière volontaire ou spontanée.

De plus, au niveau des cas étudiés, le rôle de médiation occupe entre 6,4% et 20,2% de la configuration globale des rôles d'un conseil, ce qui implique que c'est un rôle présent dans le conseil et de manière assez significative. Ce qui confirme les propositions de (van Ees et al., 2009) quant à l'organisation en tant qu'ensemble de coalitions de parties prenantes ayant des objectifs divergents. Et donc, le conseil d'administration est un moyen de conciliation entre différents objectifs des différentes coalitions à travers un rôle de médiation qu'il est appelé à jouer. Nous ajoutons que les résultats montrent que ce rôle tend à s'activer de manière délibérée en cas de conflit.

5-2-5: Les rôles du conseil d'administration: Au-delà du rôle de contrôle:

Cette étude a aussi vérifié que le rôle du conseil d'administration va au-delà du rôle de contrôle et de surveillance, même si c'est le rôle sur lequel les administrateurs insistent le plus. Et même dans les conseils où les administrateurs avançaient plus le rôle de contrôle comme principal rôle du conseil d'administration, l'analyse des données a montré une implication, même parfois involontaire dans d'autres rôles tels que les rôles stratégique et de conseil et de service, et nous rejoignons à cet effet la position de (Pearce II et al., 1992; Zahra et al., 1989) et de (Nicholson et al., 2007) en considérant, comme (Pearce II et al., 1992; Zahra et al., 1989) que les rôles de contrôle, de service et stratégique sont trois rôles distincts, et que nous considérons que le rôle de service est aussi un rôle de dépendance des ressources comme (Nicholson et al., 2007), ces deux appellations ont été fusionnées au niveau de cette recherche sous un seul rôle désigné rôle de conseil et de service, prenant en considération en même temps l'aspect service (Pearce II et al., 1992; Zahra et al., 1989) et dépendance des ressources (Nicholson et al., 2007).

5-2-6: L'émergence de nouvelles tâches:

Cette étude nous a permis de confirmer l'existence d'un rôle de médiation assumé par les conseil d'administration et qui a été longtemps ignoré dans la recherche en gouvernance et proposé comme nouvelle alternative par (van Ees et al., 2009).

Par ailleurs, la conduite de cette recherche nous a révélé l'existence de certaines tâches qui ont été citées et rappelées par les administrateurs interviewés mais qui n'ont pas figuré nécessairement dans notre revue de la littérature en tant que tâche relative à un rôle déterminé. La citation de ces tâches est présentée dans le tableau suivant, nous rappelons que seules les tâches citées par au moins deux administrateurs ont été retenues.

Tableau 79. Répartition des nouvelles tâches pour les cas étudiés

Cas	TI	SW	SD	IN	ED	AB
<i>Rôle de contrôle</i>						
Choisir des administrateurs			J		J	J
Répartir les jetons de présence			J		J	
<i>Rôle de service</i>						
Communiquer sur l'entreprise					J	
Coacher					J	
Critiquer			J		J	
Stimuler les divergences des visions	J	J	J	J	J	J
Apporter des richesses (connaissances)	J					J
Échanger les avis et le savoir faire		J				

Ce tableau met en évidence l'importance de la stimulation des divergences de visions au sein du conseil d'administration, cette tâche de stimulation des divergences des visions est la seule tâche sur laquelle tous les conseils étudiés ont été unanimes. Cette tâche n'a pas été pré-déterminée dans la grille des catégories

dégagées à partir de la littérature, il s'agit d'une catégorie qui a été ajoutée par la suite à partir des entretiens et lors de l'analyse.

L'importance de la stimulation des divergences de visions sur laquelle ont insisté au moins deux administrateurs par conseil relate l'importance des conflits cognitifs dans les conseils d'administration. En effet, la stimulation des divergences de visions ou des conflits cognitifs devraient être une "tâche" des conseils d'administration, c'est à dire que ces conflits cognitifs doivent être recherchés et provoqués et non pas assimilés à des conflits d'ordre émotionnel, personnel ou affectif qu'il conviendrait de résoudre, d'éviter ou d'éliminer.

Par ailleurs, d'autres tâches méritent une attention particulière notamment celle de coaching, de critique et de communication sur l'entreprise. Ceci implique que le rôle de service et de conseil du conseil d'administration peut ne pas avoir de limites ou de catégories bien claires, mais qu'il dépend du niveau d'implication des administrateurs ainsi que la façon avec laquelle ces administrateurs se voient et conçoivent leur rôle dans ce conseil.

Il est à noter aussi qu'aucune nouvelle tâche n'a émergé dans un conseil d'administration à la suite du conflit. C'est à dire que ces tâches ont été évoquées indépendamment du conflit, c'est à dire aussi bien avant qu'après le conflit.

Le tableau 80 nous permet de constater que les deux cas de divergence de perception du rôle du conseil correspondent à une situation d'hégémonie et de domination.

Tableau 80. Résumé des cas étudiés

	Perception du rôle	Type perçu	Rôle dominant	Hégémonie/ Domination	Dualité	Type conflit	Médiation
TI	Divergente	Ch. Enregistrement / Contrôleur bon père de famille	Stratégique	PDG	Oui	Cognitif Affectif manifeste	Augmenté
SW	Convergente	Cabinet de consultants	Service-conseil	-	Oui	Cognitif Affectif manifeste	Diminué
SD	Divergente	Ch. Enregistrement / Contrôleur bon père de famille	Contrôle	PCA	Non	Cognitif perçu	Augmenté
IN	Convergente	Chambre d'enregistrement	Contrôle / Stratégique	-	Non	Cognitif manifeste	Augmenté
ED	Convergente	Cabinet de coaching	Service-conseil	-	Non	Cognitif Affectif manifeste	Augmenté
AB	Convergente	Maximaliste	Contrôle	-	Oui	Cognitif perçu	Diminué

5-2-7: Récapitulatif des cas étudiés:

- Le cas TI: *Conseil passif versus autoritarisme du PDG*

La centralité du PDG semble être la plus confirmée de tous les cas étudiés. Elle est acquise graduellement par le diplôme, le savoir-faire, l'expérience et enfin par une majorité absolue du capital. Bien qu'elle soit charismatique cette centralité est instable au sens de Weber, car justifiée principalement par des émotions. Elle est affirmée par style de leadership autoritaire basé sur les ordres et les directives (Lewin, 1939).

Cette centralité a conditionné le conseil dans une posture passive, ne servant pas la gouvernance de l'entreprise. En effet, le conseil ne semble avoir aucun effet sur l'activité de l'entreprise. Son existence n'est par ailleurs matérialisée que dans les perceptions des administrateurs interviewés. L'un d'eux lui invente même des rôles, surtout stratégiques. On a constaté à cet effet une réelle divergence des perceptions des trois administrateurs évoquant le conseil. Nous pouvons déduire une réalité «imaginée» du conseil, chacun des administrateurs aspirant à une représentation différente.

Le conseil de TI ne semble pas être un organe de gouvernance. Cependant, le conflit évoqué semble avoir joué un rôle et avoir entraîné un changement de sa dynamique. En fait, le conflit a établi un certain alignement des discours de l'un de deux administrateurs sur celui du PDG. Même si l'effet du conseil sur l'entreprise n'a pas réellement changé, l'étude des perceptions après le conflit a mis en avant un conseil arène de formation d'alliances ou plus finement de compérage.

- Le cas SW : *un conseil pilote où la centralité est diluée*

Un des propriétaires (majorité du capital) fait face à une centralité contestée par des administrateurs managers (PDG et DGA). Voulant imposer une domination autre que celle du capital, la supériorité de son diplôme a heurté la légitimité des connaissances du métier des administrateurs. Le PDG est «mis» dans un style de leadership démocratique (Lewin, 1939) où tout se base sur les propositions du groupe. Ce cas montre bien un conseil dynamique et équilibré, prenant toutes les décisions importantes concernant l'entreprise.

L'étude des discours a montré une parfaite convergence des perceptions des administrateurs. Le conseil semble être un organe de gouvernance. Le conflit n'a d'ailleurs fait que confirmer sa position active et l'implication des administrateurs.

- Le cas SD: *un conseil actif informellement*

L'étude du conseil de SD converge à première lecture avec le premier cas, l'entreprise TI. L'analyse des discours et des données montre un conseil passif face à un président autoritaire, doublement légitimé par son capital (majoritaire) et son savoir-faire (connaissance parfaite du métier).

Plus finement, nous avons constaté une certaine dynamique, non basée sur une divergence des perceptions des administrateurs ou sur un fonctionnement formel du conseil. En fait, le conseil est une arène de mise à l'épreuve tacite du président. Ce dernier ne manque pas de mettre en discussion au sein du conseil les décisions stratégiques de l'entreprise. Il les discute en tête à tête avec chacun des administrateurs, même si l'ouverture du débat est entamée lors du conseil. Un fonctionnement informel semble prendre le dessus et aide le président dans les prises de décisions.

Le conseil accompli donc une forme de pilotage indirect de l'entreprise via la motivation et le défi du président du conseil. Le conflit n'a pas affecté cet état, même s'il a entraîné un alignement des positions d'un administrateur relativement au président.

- Le cas IN: *un conseil noyauté par un conseil familial*

Le conseil d'administration de la société IN dans sa totalité semble être cristallisé dans une forme restreinte composée de trois personnes ; le président du conseil, le directeur général et le fondateur (une seule famille). Le conseil agrégé est déterminant pour l'entreprise IN puisqu'il prend la majorité des décisions concernant l'entreprise IN.

La centralité de la décision est donc détenue par ce triptyque, mettant en veille tout le reste des administrateurs. Cependant, on constate une centralité relative perçue de l'administrateur fondateur NH (la figure du père). Cette centralité est puisée dans sa position (père), son savoir-faire ainsi que son implication financière (capital initial). Il s'agit d'un personnage important pour tous les administrateurs interviewés.

Le sommet stratégique admet un fonctionnement totalement informel relativement aux dispositions formelles du conseil. Les conflits, surtout stratégiques, sont gérés au niveau du sommet et ne sont pas partagés dans le conseil général.

- Le cas ED : *un conseil qui évite la dissolution de l'entreprise*

Cette entreprise a montré le cas de conseil le plus dynamique avec une convergence presque parfaite des discours concernant cette qualité. Le conseil est responsable en tant que tout de toutes les décisions prises, longtemps discutées et débattues. Nous pouvons avancer que le conseil est un organe de gouvernance mettant en jeu différents rôles : contrôle, stratégie, conseil et médiation.

Le conflit n'a pas joué un rôle important au niveau du changement de la dynamique au niveau de ce conseil. Cette dynamique est considéré comme relativement élevée et présente une variabilité entre la période d'avant et d'après le conflit. Le discours des administrateurs est relativement homogène, il reflète le conseil tel que vécu par les administrateurs et met en relief aussi leurs aspirations.

Par ailleurs, il y a deux personnages centraux dans ce conseil. L'un puise sa centralité principalement dans son savoir-faire et son expérience. L'autre dans la légitimité de la médiation qu'il a jouée et qui lui a valu la présidence du conseil. L'autorité dont disposent ces deux administrateurs est principalement rationnelle

dans le sens de Weber. Le style de leadership adopté à ce niveau est un leadership démocratique, qui, selon Lewin, se base sur les propositions du groupe.

Le conseil de ED a été efficace dans la résolution du conflit frappant l'actionnaire majoritaire et le directeur général. Il a soutenu le management et l'a aidé à sortir de la menace de dissolution de l'entreprise. Le conflit, à ce niveau, est un conflit capitaliste et stratégique qui a changé la structure du capital de l'entreprise et a apporté un alignement des perceptions du rôle du conseil d'administration.

- Le cas AB: *un conseil pilote, malgré une centralité du fondateur*

Du conseil, ont émané les principaux changements qui ont touché l'entreprise. Réel organe de gouvernance, l'entreprise AB bénéficie d'un conseil dynamique, confirmé par la convergence de la perception du rôle du conseil par les différents administrateurs interviewés.

Le rôle stratégique du conseil a été mis en avant par l'introduction en bourse de l'entreprise. Il rapporte les différents débats avant et après cette décision centrale dans la vie de l'entreprise.

Par ailleurs, il y a un personnage central dans ce conseil. Il puise sa centralité dans la fondation de la société mais aussi dans son savoir-faire et son expérience. Cette centralité est perçue et acceptée par les différents administrateurs sans être imposée. L'autorité dont dispose cet administrateur est une autorité charismatique fondée sur les qualités personnelles de l'individu. Enfin, on constate un leadership démocratique basé sur les propositions du groupe qui fonde un conseil efficace, soutenant le management et l'aidant à la prise de décision.

Récapitulatif inter-cas :

Le tableau suivant représente un résumé de six cas étudiés :

Tableau 81. Récapitulatif inter cas:

	TI	SW	SD	IN	ED	AB
Impact sur l'entreprise	Non	Oui	Indirect	Indirect	Oui	Oui
Efficacité	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Dynamique : Actif / Veille	Veille	Actif	Veille	Veille	Actif	Actif
Convergence des perceptions	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Effet du conflit sur l'entreprise	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non
Discours des administrateurs	Paradoxa	Homogène	Paradoxa	Homogène	Homogène	Homogène
Centralité	Avouée Imposée	Non	Avoué, imposée	Perçue	Perçue	Perçue
Variabilité des perceptions	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Alignement	Oui	Non	Oui		Oui	Oui
Leadership	Autoritaire	Démocratique	Autoritaire	Autoritaire	Démocratique	Démocratique
Autorité	Charismatique	Rationnelle	Charismatique	Charismatique	Rationnelle	Rationnelle

L'examen des différents cas présentés dans cette étude montre que le conseil, même lorsqu'il est mis en veille, peut avoir un effet sur l'entreprise, soit à travers l'activité informelle d'une partie du conseil, soit en étant un moyen de challenger le dirigeant dominant.

Les cas où il y a une personne centrale sont des cas dominants, même si cette centralité n'est pas imposée ou avouée mais juste perçue par les autres administrateurs, ce qui démontre, pour les groupes décisionnels comme le conseil d'administration, un besoin en leadership même si ce leadership est autoritaire. À cet effet, lorsque le leadership est autoritaire, le conseil est mis en veille. Cependant, l'effet du conseil sur l'entreprise n'est pas annulé, dans la mesure où un conseil, même mis en veille, peut avoir un effet sur l'entreprise en constituant un moyen de pression sur le leader ou le groupe central dominant.

De cette perspective, le conseil d'administration est un organe difficile à catégoriser, il n'est donc pas aisément proposer des catégories claires et bien définies étant donné que même les cas où le conseil est actif et où l'autorité est démocratique restent parfois tributaires de leaders centraux même non déclarés qui constituent une autorité ou un appui dans ces structures.

Conclusion générale:

Selon (Carver, 2010), la théorie de la gouvernance ne devrait pas être une prescription standard ou "à taille unique". Il estime que cette théorie doit être structurée comme étant un cadre conceptuel de principes fondamentaux et globaux qui doivent permettre une certaine flexibilité et reconnaissent certaines spécificités contextuelles ou culturelles. Dans ce sens, cette étude nous a permis de relever justement que les spécificités contextuelles rendent parfois difficile l'application d'une théorie ou d'un concept déterminé, ou même une des recommandations des codes de bonne gouvernance qui ne cessent de voir le jour, d'une façon plus ou moins standardisée, dans le monde entier.

Cette recherche s'est donc intéressée à une unité d'analyse assez spécifique qui est le conseil d'administration. Cette unité se compose de plusieurs individus dont les avis, les idées et les backgrounds sont différents et diversifiés. L'avis d'un seul membre ne suffit pas pour cerner réellement cette unité et le manque de disponibilité de ces membres rend utopique de vouloir collecter tous les avis. De plus, le conseil d'administration est entouré d'une certaine discréetion et confidentialité qui rendent difficile, voire impossible, l'observation du déroulement de ses réunions.

Pour pallier à ces difficultés, cette étude a privilégié la multiplication des sources de données concernant le conseil, à travers des entretiens avec des membres des conseils d'administration et le recours à d'autres types de documents : publications au JORT, rapport d'activité, revues de presse électroniques, interviews de presse avec les administrateurs du cas étudié, et toute autre source de données pouvant nous renseigner sur ledit conseil. Ceci afin d'essayer de décoder son fonctionnement selon le croisement d'analyse de discours et de données objectives et/ou relatées.

Cette thèse s'est intéressée à l'étude de l'effet des conflits sur les changements de rôles au sein du conseil d'administration. En effet, les différents courants de recherche mettent en avant plusieurs typologies des rôles du conseil. En nous inspirant des catégories de (Pearce Ii et al., 1992; Zahra et al., 1989) et de (Nicholson et al., 2007), nous avons considéré les trois rôles suivants, à savoir les rôles de contrôle, de service et stratégique comme étant trois rôles distincts. Nous avons pu à cet effet valider l'existence de ces trois rôles précités comme des rôles distincts et existants au sein des conseils étudiés.

Par ailleurs et à partir de la proposition de van Ees et al., (2009), nous avons considéré le rôle de médiation comme étant un rôle indépendant assumé également par le conseil d'administration. Nous avons également pu montrer que ce rôle existe au niveau des conseils d'administrations étudiés. Ce rôle constitue un moyen de conciliation entre différents objectifs des différentes coalitions de l'organisation.

De plus, cette étude a pu démontrer que les conflits sont susceptibles de modifier la configuration des rôles du conseil d'administration. Cependant et contrairement à ce qui a été avancé, aucun cas de changement du rôle dominant n'a été vérifié parmi les six cas étudiés. Ceci nous a permis de conclure que

le conflit, même s'il agit sur les dynamiques du CA, n'entraîne pas forcément une reconfiguration des rôles ou un changement du rôle dominant.

Il y a lieu, aussi, de rappeler que cette recherche a mis en évidence que le conseil d'administration est un organe de gouvernance dynamique et évolutif même lorsque les objectifs de la ou des personnes qui le dominent se focalisent sur un seul rôle ou, au mieux, sur deux. En effet, l'analyse des cas a montré que même lorsque le conseil d'administration est dominé par une personne -le paralysant dans son rôle de contrôle-, il a été possible de constater son activité dans d'autres rôles de manière délibérée et spontanée. De plus, on a constaté aussi que dans certains cas, notamment les cas AB et ED, il y avait une volonté de la part de tous les membres d'activer le conseil dans ses différents rôles, notamment les rôles de service et de conseil ainsi que le rôle stratégique. De plus, au niveau de ces deux cas, la cohésion du groupe a été observable, dans la mesure où on a pu relever au niveau des propos des administrateurs une convergence des objectifs et une primauté de l'intérêt de l'entreprise par rapport à l'intérêt individuel.

Enfin, on ne peut conclure sans rappeler l'importance des conflits cognitifs dans le processus de prise de décision et d'accomplissement des rôles du conseil d'administration. En effet, les conflits cognitifs stimulent l'échange et l'émergence d'une connaissance spécifique et co-construite par les membres du groupe et diversifient les solutions et les alternatives pour un problème ou une question donnée. A cet effet, la stimulation des divergences des visions est la seule tâche citée délibérément par au moins deux des administrateurs interviewés dans chaque conseil ce qui a permis de mettre en évidence l'importance des conflits et leur aspect constructif dans les groupes de travail en général et dans les conseils d'administration en particulier.

Dans les cas contraires, les conflits personnels et affectifs ont été susceptibles de bloquer les échanges cognitifs entre administrateurs ainsi que le processus décisionnel. À cet effet, les cas SW, TI et SD constituent une illustration des blocages pouvant apparaître suite à des conflits personnels qui existent entre deux administrateurs ou entre groupes d'administrateurs. On a pu relever au niveau de ces trois cas une régression de l'espace qu'occupe le rôle de conseil et de service dans la configuration globale des rôles après le conflit.

Nous proposons au niveau du tableau suivant les effets des différents types de conflits sur l'atténuation ou le renforcement des rôles.

Tableau 82. Conflits et variabilité des rôles:

	TI	SW	SD	IN	ED	AB
Type de conflit	Cognitif affectif manifeste	Cognitif affectif manifeste	Cognitif perçu	Cognitif manifeste	Cognitif affectif manifeste	Cognitif perçu
Nature du conflit	Stratégique Capitalistique	Stratégique	Stratégique	Stratégique	Stratégique Capitalistique	Stratégique
Rôle atténué	Contrôle Service-Conseil	Contrôle Service-Conseil Médiation	Service-Conseil	Contrôle Stratégique	Contrôle Stratégique	Contrôle Service-Conseil Médiation
Rôle accentué	Stratégique Médiation	Stratégique	Contrôle Stratégique Médiation	Service-Conseil Médiation	Service-Conseil Médiation	Stratégique
Conseil formel/Informel	Formel	Formel	Informel	Informel	Formel	Formel
Conseil Familial /non	Famille + cadres	Famille+ cadres	Famille+amis (professionnels)	Famille	Non	Famille+amis+ externes

Principalement deux limites entachent ce travail. La première limite réside dans des collectes de données statiques pour un organe qualifié de dynamique. En effet, il nous a été presque impossible de renouveler les entretiens après une période afin de pouvoir évaluer de manière plus pertinente les éventuels changements dans le conseil ainsi que la stabilité des discours. Ensuite, la seconde limite réside dans l'analyse des rôles. Ces derniers sont l'expression d'une perception des administrateurs et n'ont pas été des éléments objectifs observables. La seule mesure d'objectivité a été la convergence des perceptions, elle même relative au nombre des administrateurs interviewés. Effectivement les perceptions sont parfois amplifiées ou reflètent des aspirations personnelles ou des rôles souhaités.

À cet effet, la focalisation sur l'étude des entreprises familiales, en combinant la perception des administrateurs, avec une mesure subjective des rôles du conseil qui soit faite en deux temps pour permettre d'évaluer les éventuels changements serait une voie de recherche à explorer dans le futur.

Bibliographie

Bibliographie

- Aguilera, R. V., & Jackson, G. 2003. The Cross-National Diversity Of Corporate Governance: Dimensions And Determinants. *Academy of Management Review*, 28(3): 447-465.
- Albouy, M., & Charreux, G. r. 2005. La finance comportementale ou l'©mergence d'un nouveau paradigme dominant? (French). *The behavioural finance or the emergence of new dominating paradigms. (English)*(157): 139-143.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62(5): 777-795.
- Amason, A. C. 1996. Distinguishing The Effects Of Functional And Dysfunctional Conflict On Strategic Decision Making: Resolving A Paradox For Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 39(1): 123-148.
- Amason, A. C., & Mooney, A. C. 1999. The Effects Of Past Performance On Top Management Team Conflict In Strategic Decision Making. *International Journal of Conflict Management*, 10(4): 340-359.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. 1997. The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict. *Journal of Management*, 23(4): 495.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. 1995. Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams. *Organizational Dynamics*, 24(2): 20-35.
- Anderson, D. W., Melanson, S. J., & Maly, J. 2007. The Evolution of Corporate Governance: power redistribution brings boards to life. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5): 780-797.
- Bardin, L. 1977. *L'analyse de contenu* (Deuxième 2009 ed.): Presse Universitaire de France.
- Ben Hadj Mbarek, M. K. 2005. *Influence des réseaux d'administrateurs sur la stratégie de la firme : application au cadre des partenariats stratégiques* Universite De Bourgogne Faculte De Sciences Economiques Et De Gestion.
- Blanchet, A., & Gotman, A. 2010. *L'entretien*: Armand Colin.
- Bogun, L. A. 2008. Explanation Of Conflicts In International Joint Ventures. *Journal of the Academy of Business & Economics*, 8(4): 1-14.
- Bongjin, K., Burns, M. L., & Prescott, J. E. 2009. The Strategic Role of the Board: The Impact of Board Structure on Top Management Team Strategic Action Capability. *Corporate Governance: An International Review*, 17(6): 728-743.
- Boulton, W. R. 1978. The Evolving Board: A Look at the Board's Changing Roles and Information Needs. *Academy of Management Review*, 3(4): 827-836.

- Bruns Jr, W. J. 1989. A REVIEW of Robert K. Yin's Case Study Research: Design and Methods. *Journal of Management Accounting Research*, 1: 157.
- Buchholtz, A. K., Amason, A. C., & Rutherford, M. A. 2005. The Impact of Board Monitoring and Involvement on Top Management Team Affective Conflict. *Journal of Managerial Issues*, 17(4): 405-422.
- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6): 977-1002.
- Burnes, B. 2009. Reflections: Ethics and Organizational Change - Time for a Return to Lewinian Values. *Journal of Change Management*, 9(4): 359-381.
- Burns, J., & Scapens, R. W. 2000. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1): 3-25.
- Carpenter, M. A. 2002. The Implications Of Strategy And Social Context For The Relationship Between Top Team Management Heterogeneity And Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 23(3): 275-284.
- Carver, J. 2007. The Promise of Governance Theory: beyond codes and best practices. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6): 1030-1037.
- Carver, J. 2010. A Case for Global Governance Theory: Practitioners Avoid It, Academics Narrow It, the World Needs It. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2): 149-157.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. 2005. Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2): 167-199.
- Charreaux, G. 2000. La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. *Revue d'économie industrielle*: 193-214.
- Charreaux, G. 2002a. L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives *Revue française de gestion*, 5(141): p. 77-107.
- Charreaux, G. 2002b. Variation sur le thème : À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3): 5 - 68.
- Charreaux, G. 2005. Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » Une réflexion exploratoire. (French). *Toward a Behavioral Corporate Governance Theory. An Exploratory View. (English)*(157): 215-238.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. 2001. Corporate Governance: Stakeholder Value Versus Shareholder Value. *Journal of Management & Governance*, 5(2): 107-128.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella Jr, A. A. 2003. Corporate Governance: Decades Of Dialogue And Data. *Academy of Management Review*, 28(3): 371-382.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. 1997. Toward A Stewardship Theory Of Management. *Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.

- Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G. 2010. éthique et gouvernance d'entreprise. (French). *Revue Management et Avenir*(32): 36-53.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management (University of New South Wales)*, 16(1): 49.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. Separation Of Ownership And Control. *Journal of Law & Economics*, 26(2): 301-326.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. 1999. Cognition And Corporate Governance: Understanding Boards Of Directors As Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24(3): 489-505.
- Habib, G. M. 1987. Measures Of Manifest Conflict In International Joint Ventures. *Academy of Management Journal*, 30(4): 808-816.
- Hambrick, D. C. 2007. Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2): 334-343.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. 1995. The Effects Of Ownership Structure On Conditions At The Top: The Case Of Ceo Pay Raises. *Strategic Management Journal*, 16(3): 175-193.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. 2003. Boards Of Directors And Firm Performance: Integrating Agency And Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3): 383-396.
- Huse, M. 2007. *Boards, Governance and value creation: The human side of corporate governance*: Cambridge University Press.
- Huse, M., & Rindova, V. 2001. Stakeholders' Expectations of Board Roles: The Case of Subsidiary Boards. *Journal of Management & Governance*, 5(2): 153-178.
- Ingleby, C. B., & Van der Walt, N. T. 2001. The Strategic Board: the changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3): 174.
- Jaujard, F. O. 2011. La transition de rôle, concept opératoire de gestion du changement. (French). *Role transition: an operating concept for the management of change. (English)*(214): 29-44.
- Jeohn, K. A. 1995. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 256-282.
- Jeohn, K. A. 1997. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3): 530-557.
- Jeohn, K. A., & Chatman, J. A. 2000. The Influence Of Proportional And Perceptual Conflictcomposition On Team Performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1): 56.

- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. 2008. The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes. *Group Decision & Negotiation*, 17(6): 465-495.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. 2001. The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of Intragroup Conflict And Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2): 238-251.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., & Daily, C. M. 1996. Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3): 409.
- Karoui, L. 2009. *Le conseil d'administration dans les PME: Ses rôles, son implication et ses formes d'activation*. Doctorat Université DAUPHINE.
- Karoui, L., & Khelif, W. 2007. *Formes d'activation des conseils d'administration dans les PME. Une étude exploratoire dans le contexte français*. Paper presented at the XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- Kosnik, R. D. 1987. Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance. *Administrative Science Quarterly*, 32(2): 163-185.
- Leblanc, R., & Schwartz, M. S. 2007. The Black Box of Board Process: gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5): 843-851.
- Letendre, L. 2004. The dynamics of the boardroom. *Academy of Management Executive*, 18(1): 101-104.
- Levrau, A., & Van den Berghe, L. A. A. 2007. Corporate Governance and Board Effectiveness: Beyond Formalism. *ICFAI Journal of Corporate Governance*, 6(4): 58-85.
- Louden, J. K. 1986. The Liability of Advisory Boards. *Directors & Boards*, 10(3): 19-20.
- Lubatkin, M. 2007. One more time: what is a realistic theory of corporate governance? *Journal of Organizational Behavior*, 28(1): 59-67.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 2005. *Analyse des données qualitatives* (M. H. Rispol, Trans.) (deuxième ed.): De Boeck.
- Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. 1998. Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1): 39.
- Monks, R. A. G., & Minow, N. 2001. *Corporate Governance* (Second ed.): Blackwell Publishing.
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. 2007. Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5): 733-758.
- Muth, M. M., & Donaldson, L. 1998. Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1): 5.
- Neubauer, F. 1994. Boards as learning organizations. *Journal of Strategic Change*, 3(1): 21-27.
- Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. 2007. Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4): 585-608.

- Pearce II, J. A., & Zahra, S. A. 1991. The Relative Power Of Ceos And Boards Of Directors: Associations With Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, 12(2): 135-153.
- Pearce II, J. A., & Zahra, S. A. 1992. Board Composition From A Strategic Contingency Perspective. *Journal of Management Studies*, 29(4): 411-438.
- Pondy, L. R. 1966. A Systems Theory of Organizational Conflict. *Academy of Management Journal*, 9(3): 246-256.
- Pondy, L. R. 1967. Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2): 296-320.
- Radin, W. B. S. a. R. F. 2009. Social Capital and Social Influence on the Board of Directors. *Journal of Management Studies* 46:1 January 2009, 46(1): 16-44.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. 2000. Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely? *International Journal of Conflict Management*, 11(1): 9.
- Rehbein, K. 2006. Power Plays: Can Power Dynamics Explain Changes in Corporate Governance Practices? *Academy of Management Perspectives*, 20(2): 74-77.
- Reitz, H. J. 1979. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. *Academy of Management Review*, 4(2): 309-310.
- Rindova, V. P. 1999. What Corporate Boards Have To Do With Strategy: A Cognitive Perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7): 953-975.
- Robbins, S. P. 1978. "Conflict Management" and "Conflict Resolution" Are Not Synonymous Terms. *California Management Review*, 21(2): 67-75.
- Samra-Fredericks, D. 2000. An Analysis of the Behavioural Dynamics of Corporate Governance â€“ a talk-based ethnography of a UK manufacturing â€“board-in-actionâ™. *Corporate Governance: An International Review*, 8(4): 311.
- Shapira, Z. 2000. Governance in Organizations: A Cognitive Perspective. *Journal of Management & Governance*, 4(1/2): 53-67.
- Simmel, G. 1995. *Le conflit* (S. Muller, Trans.): Circé.
- Singleton, R., Toombs, L. A., Taneja, S., Larkin, C., & Pryor, M. G. 2011. Workplace Conflict: A Strategic Leadership Imperative. *International Journal of Business & Public Administration*, 8(1): 149-163.
- Stiles, P., & Taylor, B. 2001. *Boards at work : How directors view their roles and responsibilities*: Oxford University Press.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. 2003. Control And Collaboration: Paradoxes Of Governance. *Academy of Management Review*, 28(3): 397-415.
- Taylor, R. 2005. Change Theory as an Evaluation Tool for a Community Action Board of Directors. *Group Decision & Negotiation*, 14(5): 377-381.

- Trébucq, S. 2005. De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise. (French). *Revue française de gestion*, Septembre (158): 49-67.
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. 2011. Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3): 58-74.
- Van der Walt, N., & Ingleby, C. 2001. Evaluating board effectiveness: The changing context of strategic governance. *Journal of Change Management*, 1(4): 313.
- van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. 2009. Toward a Behavioral Theory of Boards and Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 307-319.
- Vandewaerde, M., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Bammens, Y. 2010. The Board of Directors as a Team: Investigating the Influence of Shared Leadership on Board Task Performance. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*: 365-372.
- Wan, D., & Ong, C. H. 2005. Board Structure, Process and Performance: evidence from public-listed companies in Singapore. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2): 277-290.
- Westphal, J. D. 1999. Collaboration In The Boardroom: Behavioral And Performance Consequences Of Ceo-Board Social Ties. *Academy of Management Journal*, 42(1): 7-24.
- Yin, Robert K. 1984. *Case Study Research*. Sage Publications.
- Zahra, S. A., & Pearce Ii, J. A. 1989. Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2): 291.
- Zajac, E. J., & Westphal, J. D. 1996. Director Reputation, CEO-Board Power, and the Dynamics of Board Interlocks. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 507-529.
- Zona, F., & Zattoni, A. 2007. Beyond the Black Box of Demography: board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5): 852-864.

Annexes

Annexe 1 Guide d'entretien

On va parler de l'administrateur et du conseil d'administration et on s'intéresse à la vie du conseil d'administration, à son organisation, à l'atmosphère qui y règne....

A- L'administrateur: Généralités sur l'administrateur dans l'entreprise et le conseil d'administration:

- Pourriez vous me parler de vous, votre cursus, votre parcours professionnel?
- Comment êtes vous arrivé à être administrateur? Vous avez choisi d'être administrateur ? Parlez moi de vous..... et en tant qu'administrateur !
- Depuis combien de temps?
- Combien de temps consacrez vous à cette activité?

B- Le conseil d'administration :

Racontez moi le conseil d'administration.

- C'est votre premier CA?
- Comment se fait le choix des administrateurs ? Qu'en pensez vous ?
- Comment vous qualifiez votre relation avec les autres administrateurs ? et le président du conseil?
- Comment percevez-vous le rôle que jouent les administrateurs?
- Que devrait apporter - selon vous - un administrateur à l'entreprise? Est-ce le cas dans votre entreprise.
- Comment caractérissez-vous la relation entre les administrateurs de ce CA?
- Quels sont les différents profils présents dans votre conseil? Qu'en pensez vous?
- Pensez vous qu'il faille une formation particulière pour être administrateur?
- Périodicité des rencontres, cadres,

- discussions, apport,
- divergences, oppositions.
- Durée, pourquoi autant de temps ou si peu de temps?
- Ça prend autant de temps, on ne parle que de ça?
- Et alors, la répartition du résultat n'est pas discutée?
- Selon les codes de bonne gouvernance, la répartition du résultat de l'exercice est une des décisions les plus importantes du CA? comment procéder vous dans ce cas?
- Quels sont les éléments dont vous tenez compte, et qui vous semblent importants?
- Comment ces éléments, sont-ils perçus par les autres administrateurs?
- Y avait-il d'autres propositions de répartitions envisagées?
- Après coup, avez-vous le sentiment que le choix fait est le meilleur possible?

C – Fonctionnement et dynamique du conseil d'administration:

Le conseil d'administration participe souvent aux décisions importantes de la vie de l'entreprise, pourriez vous citer deux ou trois décisions débattues dans ce conseil? (rôles, débat, discussions, prise de position, divergences)

- Quel était votre point de vue? (d'accord, pas d'accord)
- Y avait-ils d'autres positions ou opinions ?
- Quel a été le rôle joué par les administrateurs dans cette décision? Estimez-vous que les administrateurs sont impliqués à l'un des niveaux de cette décision ? Comment ? (Apport d'informations, avis, conseil....)
- Donc, si je comprends bien, les administrateurs du CA ont été bien impliqués (ou pas) par rapport à cette décision. A votre avis qu'est ce qui pourrait expliquer ce niveau d'implication ?
- Auraient-ils pu s'impliquer plus ou autrement dans la décision ? Comment?
- Pensez-vous que les relations (entre les administrateurs) et/ou (des administrateurs) peuvent jouer un rôle important dans la décision?
- Quels impacts peuvent avoir les débats sur votre relation avec les administrateurs?

- Finalement, quel est votre sentiment relatif à l'utilité du conseil d'administration?

b- **Y a-t-il des idées qui n'ont pas été évoquées, mais que vous estimatez important d'évoquer concernant le rôle des administrateurs dans la prise de décision ?**

Annexe 2 : les tableaux des verbatim:

Annexe 2-1: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur ME (TI)

MBA	Avant	Après	En permanence
Rôle de contrôle			
Utiliser le pouvoir du CA pour protéger les intérêts des actionnaires	<p>1- Et la Banque, qui est membre de notre conseil d'administration nous a demandé de commencer à réagir, sur une période transitoire comme le client normal, du point de vue finances et que s'il y avait des déséquilibres financiers il fallait apporter les solutions qu'il se doit, etc.</p> <p>2- Et nous nous sommes penché sur la question, nous avons structuré notre dette, on a fait des augmentations de capital. Tout ça, c'est notre conseil d'administration qui l'a fait, et c'est une décision très importante, et très salutaire, aussi.</p> <p>3- Je me rappelle moi, à un certain moment, après nous avoir donné cette directive, quand on ne l'a pas fait, ils sont venus dans un grand marché et ils ont refusé de nous l'accorder. Tu as compris? Donc... Et c'était un conseil très houleux, à l'époque. Parce que ça nous a mis dans une situation très difficile pour cette année là. Donc, il y avait... on a une dynamique, c'est-à-dire de conseil d'administration qui est réelle. Une dynamique réelle.</p>		<p>1- Pour défendre l'intérêt de l'institution en elle-même, il vaut mieux faire ça d'une manière collégiale. Déjà tu as plusieurs actionnaires, donc c'est fini tu n'as plus une pensée unique à une seule personne, le problème lorsque tu es dans un cas où il y a un actionnaire à 99%, comme nous maintenant, c'est que l'institution et l'individu se confondent, tu as compris? Du moment que tu as plus de deux, ils ne peuvent plus se confondre.</p>
→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes	<p>1- Et la Banque, qui est membre de notre conseil d'administration nous a demandé de commencer à réagir, sur une période transitoire comme le client normal, du point de vue finances et que s'il y avait des déséquilibres financiers il fallait apporter les solutions qu'il se doit, etc.</p>		<p>1- Ils sont...les administrateurs, ils sont beaucoup plus dans la branche administrative et financière. c'est leurs connaissances de la gestion plus qu'autre chose.</p>
Rôle stratégique			
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise	<p>1- Avant, non, avant, c'était... quelques cadres de la Banque, qui ont un apport, on avait un conseil dilué, il y avait aussi des hommes d'affaires qui étaient dans le tour de table</p>		

	de la banque, parce que une banque qui fait une société elle la fait pour elle-même pourquoi! Elle associe toujours des gens pour les impliquer et les intéresser.		
→ Développer la mission de l'entreprise		1- Donc il y a les informations, et puis il y a les débats, tu as compris? Et parfois il y a des décisions. Comme la création d'une société ou...t'as compris?	
→ sélection et mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)	1- Tu as compris, on s'est diversifié, on a diversifié notre carte, donc il y a eu dans notre parcours des décisions très importantes. Et le conseil, il a fixé la stratégie, il nous a orienté, c'était même de grands conflits au niveau du conseil.		
Rôle de service et conseil			
→ Relier la firme avec l'environnement extérieur	1- Oui, oui c'est des ouvertures sectorielles pour la société, l'un est dans le tourisme, l'autre est dans la distribution, l'autre... donc...c'est la compétence ou le domaine d'activité du directeur à intégrer.		
→ Conseiller le DG et les cadres supérieurs	1- Et la B, qui est membre de notre conseil d'administration nous a demandé de commencer à réagir, sur une période transitoire comme le client normal, du point de vue finances et que s'il y avait des déséquilibres financiers il fallait apporter les solutions qu'il se doit, etc.		1- Si, je compte sur mon propre conseil parce que le rapport il est toujours présenté au conseil. Toujours, comme je t'ai dis nous le conseil on lui prépare le travail, mais on ne décide pas à sa place.
Stimuler les divergences des visions	1- Oui, oui, j'ai eu. J'ai vécu une époque où, et je te l'ai dis, j'avais avec moi d'autres actionnaires, et j'étais même contrarié et pas seulement des prises de position, j'avait des choses qui ne passaient pas parfois dans des conseils, non. 2- Tu as compris, on s'est diversifié, on a diversifié notre carte, donc il y a eu dans notre parcours des décisions très importantes. Et le conseil, il a fixé la stratégie, il nous a orienté, c'était même de grands conflits au niveau du conseil. 3- Je me rappelle moi, à un certain moment, après nous		

	avoir donné cette directive, quand on ne l'a pas fait, ils sont venus dans un grand marché et ils ont refusé de nous l'accorder. Tu as compris? Donc... Et c'était un conseil très houleux, à l'époque. Parce que ça nous a mis dans une situation très difficile pour cette année là. Donc, il y avait... on a une dynamique, c'est-à-dire de conseil d'administration qui est réelle. Une dynamique réelle.		
Apporter de richesse (connaissances)	Pendant quinze ans j'ai vécu dans ce contexte normal, le conseil d'administration fonctionnait en plein pouvoir, avec des périodes difficiles, et quand la société passe par des périodes difficiles moi je suis plus affaibli, donc le conseil prend le dessus...(rire) non, j'ai vécu ça très très bien.		1- Parce que les administrateurs non actionnaires sont nécessaires et apportent de la richesse quand il s'agit de fédérer déjà plusieurs actionnaires. Et quand il n'y a rien à fédérer, ils n'apportent pas grande chose. A mon sens, c'est-à-dire pour moi c'est du rêve, ça n'a pas de sens. Moi, aujourd'hui je fais entrer un administrateur externe chez moi, c'est très difficile...
Rôle de médiation			
→ construit, préserve et restaure le consensus	1- Même, comme je te l'ai dis, toutes les décisions, que ce soit l'injection dans les réserves de la société, lorsqu'il y a des bénéfices, il y a quelques années qui ne sont pas assez bonnes aussi,		1- Parce qu'il y a une seule opinion. Supposons que mes enfants, deux, à partir deux, déjà tu as deux opinions, du moment que tu as deux opinions il risque d'avoir différence. Du moment qu'il y a différence, l'apport des gens externes devient important. Ils donnent des idées différentes, ils peuvent pencher vers l'une ou vers l'autre, c'est-à-dire ils ont un apport réel. Parce qu'il y a différence. Quand il n'y a pas de différence, lui, il va apporter la différence, elle sera complètement... ça va échouer sur un mur. il faut au minimum deux, minimum, c'est scientifique, c'est l'être humain. A partir de deux, même l'un à 90 et l'autre à 10% c'est fini là

Annexe 2-2: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur ME (TI)

ME	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
→ Surveiller, évaluer et récompenser le rendement des cadres supérieurs			<p>1- Une progression significative, voir est ce que les visions qu'on a pris dans le temps, est ce qu'elles sont en train de donner fruit ou non.</p>
→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes			<p>1- Bon, le travail d'un administrateur, c'est...le volant ou bien le "engine" (le moteur) au niveau de la société, pour guider la société toute entière. pour guider la société toute entière. Donc, le travail, c'est important, c'est de voir les chiffres de la société, discuter la vision, est ce qu'il y a des plans, est ce qu'il y a des décisions à prendre en vue.</p> <p>2- Toujours, dans le type... ces types de sociétés ou autres c'est, le chiffre d'affaires, la performance, l'optimisation, les vecteurs d'ouverture, les vecteurs de croissance et ainsi de suite, c'est ce qui nous maintient.</p> <p>3- Tu vois si le chiffre d'affaire, est ce que ça vient de la vente de matériel, par exemple, comme le cas de TI, combien de chiffre déjà qui provient de la revente de matériel, ou le chiffre provient du service. Et le chiffre, comme je te l'ai dit, qui provient de l'export.</p> <p>4- On regarde les petits créneaux au niveau des chiffres.</p> <p>5- Bien sur, on regarde les chiffres, on regarde les résultats, et par la suite, c'est clair les décisions ou est ce qu'elles vont, peut être placer pour le développement de la société, ou dans le capital, les dividendes on discute de tout ça.</p>
→ Surveiller et évaluer le DG			<p>1- C'est-à-dire est ce qu'elles sont en train de suivre l'évolution comme souhaitée ou pas.</p>
<i>Rôle stratégique</i>			
→ Percepteur			<p>1- Avec Mr MBA, c'est un visionnaire à ce niveau là, sincèrement, dans le monde de l'IT, en Tunisie, donc c'est important de l'écouter. C'est vrai, tu as un avis bien déterminé et tu l'écoutes, tu discutes et tout. Et tu seras même convaincu. Ça m'arrive moi. C'est ce qui se passe.</p>
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise			<p>1- Les décisions sont longuement...disons, longtemps préparées, sur une base personnelle,... de personne à personne... Le président du conseil, les gens qui contribuent dans l'institution et ainsi de suite, pour le bien être....c'est comme ça...qu'on.... Généralement...qu'on fonctionne.</p> <p>2- Et pour la croissance, les choix stratégiques, c'est important, ici chaque idée compte. Comme je te l'ai dis. Même au niveau des employés, c'est la même chose, les idées doivent... ça pèse en or.</p>
→ Développer la mission de l'entreprise		<p>1- lorsqu'il y a des bénéfices, décider de les injecter dans le capital et créer une société immobilière, ou, c'est-à-dire,...faire des investissement s, je ne me rappelle pas de décisions</p>	<p>1- Donc, le travail d'un administrateur, c'est assez important, dans le sens où, on aide au niveau du conseil de la boîte elle-même, pour faire évoluer la boîte, pour donner des suggestions concrètes, discuter du contexte actuel, c'est-à-dire l'environnement économique, on ne vit pas isolé. Environnement économique interconnecté, l'écosystème économique.</p> <p>2- Lors des réunions du conseil on discute, on débatte des points qui concernent l'entreprise, le développement de l'entreprise...etc.</p> <p>3- Surtout, il faut prévoir la pérennité de la société après tout, et comment maintenir ce leadership technologique qui règne parce que ce n'est pas évident dans les sociétés des IT, tu vois comme la TI elle a une</p>

		<p>qu'on a regretté jusqu'à aujourd'hui.</p> <p>vingtaine d'années ou plus qu'une vingtaine d'années, elle persiste parmi les grands noms en Tunisie, donc il faut toujours être à la page avoir le leadership technologique ce n'est pas évident.</p> <p>4- il y a l'histoire de l'export, développer l'export, pour la société, on s'assoit et on débat sur ça, le meilleur moyen, comment s'allier avec des partenaires en Afrique, aller directement, recruter des gens spécialisés pour l'export. Tous ces vecteurs là sont les vecteurs.... Généralement on débat surtout sur les créneaux ou sur les idées majeures qui peuvent apporter un plus pour la société.</p> <p>5- Donc on doit avoir une très haute valeur ajoutée au niveau des services qu'on doit faire, que ce soit au niveau de la formation, au niveau de la maintenance, au niveau de l'assistance chez la clientèle ou autre, et puis on voit les chiffres, leur évolution par rapport aux années passées. Combien est ce qu'ils sont satisfaisants ou on peut les faire évoluer plus.</p> <p>6- Comme je te l'ai dit, on regarde l'export, ils sont en train de grimper, la vision est de développer ça, de développer la formation, de développer l'export, surtout vers les pays africains. Et on doit constater ça d'un conseil à un autre. En voie de progression d'une année à une autre.</p> <p>7- Il y a une année par exemple ils ont créé une société immobilière, pour créer.... L'année dernière c'est ce qu'on a fait, tu as compris? Il faut créer une société immobilière, pourquoi? Parce que, maintenant une société comme TI, elle est encore locataire, elle veut créer son propre siège, dans un an, deux ans, trois ans. C'est-à-dire, il y a ça arrive des décisions, au contraire, ça arrive, sur lesquels on se met tous d'accord, et dans lesquels il faut contribuer. Et une partie ou tous les bénéfices vont dans cet esprit, ça arrive...ça arrive...</p> <p>8- C'est vital, il apporte l'évolution de la société, la maintenir en bonne santé, sa croissance, et tout. Ça dépend de ça.</p>
→ Interactions formelles et informelles		<p>1- A ce moment là il y a presque les résolutions qui sont prêtes à être votées ou bien à être à l'unanimité, généralement, il passent et tout. Mais avant ça, discuter ces points, même en "offside" à l'extérieur, ou "one to one basis" en face à face. C'est ça le plus important.</p> <p>2- Dieu merci, les gens du conseil se connaissent bien, on a le contact face à face"one to one contact", "on a daily basis, on a weekly basis" sur une base quotidienne et hebdomadaire au moins. Et donc, on partage les mêmes visions. Après tout ce sont des gens qui appartiennent à la société, comme on a vécu dans cette société pendant une grande période et tout. Donc on l'affectionne et ainsi de suite, et ça, la périodicité des réunions on les maintiens et en même temps, les décisions qu'il faut prendre, généralement, soit elles existent déjà, soit on se met d'accord, c'est-à-dire, il n'y a pas de grandes divergences.</p> <p>3- Après tout c'est personnel c'est vrai mais c'est le contact direct, le contact direct est très important. C'est-à-dire pour maintenir l'homogénéité au niveau du conseil d'administration, pour maintenir, c'est-à-dire les gens sont à jour "up to date" de ce qui se passe.</p> <p>4- TI, bon TI, c'est généralement quand je vais rencontrer Mr MBA, je vais le voir dans son bureau. En tant que président du conseil, après tout c'est notre Chairman, c'est le président du conseil.</p>
Rôle de service		

<i>et conseil</i>			
Stimuler les divergences des visions			1- Oui, ça arrive, ça arrive, un divergence ou des oppositions de points de vue ça arrive, comme je te l'ai dit, les décisions ça revient ... lorsque la décision est faite, c'est collégial, tu as compris? Mais, quand chacun dans son point de vue il y a des différences parfois, et il faut se mettre à la fin dans une décision commune. Que tout le monde le prend et c'est tout. C'est courant, la richesse, ça vient de la diversité, un peu.
Apporter de richesse (connaissances)			1- ... tu prends mon avis, c'est de l'expérience. Ça vient de l'expérience, principalement. Donc... Bien sur il faut avoir le sens de la responsabilité, le sens de la vision, un peu, le sens de voir en horizontal. Principalement, c'est de l'expérience, bon, s'il a une formation, "why not" pourquoi pas, ça sera bien. Préparer nos futurs décideurs. Ça c'est assez important. 2- Et l'expérience sur le terrain bien sur ça vaut de l'or, bien sur si vous avez des gens présidents de conseils, et ainsi de suite, des gens qui connaissent mieux, tu peux apprendre au fur et à mesure. Parce que chaque société a sa propre vérité, son propre équilibre. C'est-à-dire, je ne te cache pas, tu peu prendre le meilleur administrateur au monde qui peut exister quelque part et tu le place dans une autre société qui est performante. Si on change de place, dans un autre environnement, qu'il n'est pas connaisseur ou bien quoi que ce soit, peut être, il ne peut pas contribuer autant. 3- S'il y a des idées il faut contribuer...et ainsi de suite, donc c'est très important à ce niveau là. C'est la même chose pour la gestion courante, c'est-à-dire avec les employés il fait avoir toujours le contact. Le one to one et ainsi de suite... 4- Par le moyen de contribution au niveau des idées, au niveau des idées pour ce qui est de la gestion elle-même.
<i>Rôle de médiation</i>			
→ construit, préserve et restaure le consensus	1- Même, comme je te l'ai dis, toutes les décisions, que ce soit l'injection dans les réserves de la société, lorsqu'il y a des bénéfices, il y a quelques années qui ne sont pas assez bonnes aussi,		- Oui, ça arrive, ça arrive, un divergence ou des oppositions de points de vue ça arrive, comme je te l'ai dit, les décisions ça revient ... lorsque la décision est faite, c'est collégial, tu as compris? Mais, quand chacun dans son point de vue il y a des différences parfois, et il faut se mettre à la fin dans une décision commune. Que tout le monde le prend et c'est tout. C'est courant, la richesse, ça vient de la diversité, un peu. 2- Et parfois on entre dans un peu de détail mais comme je te l'ai dit, généralement, les résolutions ou autres existent et sur les quels nous sommes déjà d'accord. 3- Ben pour les administrateurs, non, comme je te l'ai dit, on discute un peu et on essaye de se convaincre. Bon je ne me rappelle pas qu'il y avait des avis contraires, peut être un peu conservateurs, mais pas contre. On expose, on voit avec Mr MBA, il est le leader dans ce genre d'histoire. On est d'accord, au contraire, et on partage les mêmes avis, c'est de ça que je me rappelle. Je ne me rappelle pas qu'il y a parfois, il arrive que lorsqu'il y a un avis qui a été postulé et après tu te dis j'aurais dû prendre cet avis, ça peut arriver (rire)...mais, bon... 4- Non, non, on discute et après, comme je te l'ai dis, la décision sera collégiale. C'est pas un différent, peut être l'approche, comment on va faire, ou autre. On discute, et après la décision finale, ça sera pris de façon collégiale. Parce qu'on s'adapte à ça. C'est-à-dire que la

			<p>relation, c'est comme je te l'ai dis, ce n'est pas une décision "top-down" de haut en bas. Au contraire c'est l'effet, "bottom-up" de bas en haut.</p> <p>5- soit il va me convaincre, soit je vais le convaincre Oui, oui tu peux, tu peux...tu peux le convaincre qu'il a tort Mr MMBA. Non, il est ouvert, à ce niveau là. La vérité, il n'y a pas de problème.</p> <p>6- Toujours, toujours intéressants. On demande à tout le monde, c'est quoi les points de vue....Comme je te l'ai dit, la décision, se fait par la suite de façon collégiale, il faut que tout le monde , volontairement, bien sur et non pas par obligation.</p>
--	--	--	---

Annexe 2-3 : répartition détaillée des verbatim de l'administrateur CD (TI)

CD			
	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
→ Sélectionner les exécutifs			1- Comme je te l'ai dis, l'apport d'un administrateur c'est quoi, c'est rappeler à l'ordre s'il y a des dépassements, s'il y a un abus, c'est tout, mais....
→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes			1- Le rôle d'un administrateur, c'est pour rappeler à l'ordre s'il y a des dépassements. Il y a par exemple....Bon, il faut respecter l'article 200, surtout! du code des sociétés commerciales, l'article 200... Qu'il n'y ait pas de ...confusions... c'est-à-dire... c'est pas des confusions mais que les gens ne profitent pas de leurs postes pour l'utiliser...L'abus de confiance, voilà.C'est essentiellement ça.
<i>Rôle stratégique</i>			
→ Développer la mission de l'entreprise	<p>1- Bon... des avis pour et des avis contre... bon, s'il y a des investissements à faire pour gagner par rapport à l'impôt, pour quelle raison il va y avoir des avis contre! Non, ...ou comme dernièrement on a fait la création de la société immobilière, c'est purement fiscal, pour bénéficier de l'impôt. C'est tout, qui va te dire non, non je paye de l'impôt et je crée pas de société!</p> <p>2- C'est tout, mais par la suite..... Bon, il y a d'autres actions... d'autres décisions. Par exemple le fait de porter le capital de 500000 à un million de dinars... une augmentation du capital ce n'est pas une décision simple. Oui c'était très facile à faire</p>	<p>1- Bon, ce qu'on prend en considération c'est le résultat annuel, fin d'année, on essaye d'affecter une partie, sans léser la trésorerie de la société. C'est tout.</p> <p>On a fait cette année un réinvestissement dans la société de promotion immobilière. Ça, c'était un choix presque obligé pour bénéficier de l'exonération de l'impôt, de l'abattement, donc c'était un choix fiscal, ni plus, ni moins. A part ça, il n'y a pas autre chose</p> <p>2- Oui, bien sur, ce n'était pas une discussion, c'était toute une séance de travail sur ça. Parce que bon, il ne voyait pas l'utilité, au début. Donc eux, ils ont tenu bon à ce qu'il y ait création d'une société immobilière pour bénéficier du dégrèvement fiscal.</p>	

	parce que tout était en réserves à l'époque. C'était une décision plutôt... pour améliorer la présentation du bilan. Mais quand la Banque était actionnaire il y avait d'autres décisions...d'orientation.	Donc ils ont démontré par A plus B que le fait de créer une société.... Cette société reste...bon déjà lui MBA comme ça il est actionnaire c'est tout, il n'est pas le principal actionnaire. Le principal actionnaire c'est TI. TI elle a 50% du capital et OT elle a 33% et lui il a 16 %. Donc c'était une proposition du cabinet d'audit.	
→ sélection et mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)	1- Au niveau des choix.... Des choix stratégiques, avant ils parlaient de choix stratégiques, par exemple, pourquoi on fait ça, on ne fait pas ça...etc. Maintenant, ce n'est plus le cas parce que les actionnaires, les administrateurs. On est toujours ensemble, chaque jour, chaque jour.	1- propositions sur les choix à faire, les investissements à faire? Oui, oui, déjà dernièrement, on a fait un.... On a obtenu un... à un certain moment, deux ans en arrière ou trois ans en arrière, ils avaient un résultat excédentaire, s ont payé de l'impôt...bon, sur proposition du... cabinet d'audit fiscal, ils ont proposé de faire des investissements pour bénéficier des exonérations, bénéficier des... d'un abattement de l'impôt, Et on a discuté ensemble qu'est ce qu'il font d'autre, c'est ça en fait....	
→ Interactions formelles et informelles			- Mr MBA est chaque jour ici. ME, au moins deux fois par semaine il le voit. Qu'est ce qu'ils vont se raconter à part le travail. C'est le boulot, on fait ci, on fait ça, on ne fait pas ça, on fait ça....etc.
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Stimuler les divergences des visions	1- Bon... des avis pour et des avis contre... bon, s'il y a des investissements à faire pour gagner par rapport à l'impôt, pour quelle raison il va y avoir des avis contre! Non, ...ou comme dernièrement on a fait la création de la société immobilière, c'est purement fiscal, pour bénéficier de l'impôt. C'est tout, qui va te dire non, non je paye de l'impôt et je crée pas de société! 2- Ce n'est pas beaucoup plus importantes mais il y		

	<p>avait beaucoup de discussions, il y avait plus... maintenant c'est plus simple quand même...Parce qu'il y avait beaucoup d'actionnaires et que les actionnaires divergent sur les orientations.</p> <p>3- Il y avait des discussions, j'ai assisté je pense une ou deux années. Mais c'était sur un fond de tension.</p>		
Echanger les avis et le savoir faire		<p>1- Oui, bien sur, ce n'était pas une discussion, c'était toute une séance de travail sur ça. Parce que bon, il ne voyait pas l'utilité, au début. Donc eux, ils ont tenu bon à ce qu'il y ait création d'une société immobilière pour bénéficier du dégrèvement fiscal. Tu as compris?</p> <p>Donc ils ont démontré par A plus B que le fait de créer une société.... Cette société reste...bon déjà lui MBA comme ça il est actionnaire c'est tout, il n'est pas le principal actionnaire. Le principal actionnaire c'est TI. TI elle a 50% du capital et OT elle a 33% et lui il a 16 %. Donc c'était une proposition du cabinet d'audit.</p>	
<i>Rôle de médiation</i>	→ construit, préserve et restaure le consensus	<p>- Oui, bien sur, ce n'était pas une discussion, c'était toute une séance de travail sur ça. Parce que bon, il ne voyait pas l'utilité, au début. Donc eux, ils ont tenu bon à ce qu'il y ait création d'une société immobilière pour bénéficier du dégrèvement fiscal. Donc ils ont démontré par A plus B que le fait de créer une société.... Cette société reste...bon déjà lui MBA comme ça il est actionnaire c'est tout, il n'est pas le principal actionnaire. Le principal actionnaire c'est TI. TI elle a 50% du capital et OT elle a 33% et lui il a 16 %. c'était une proposition du cabinet</p>	

		d'audit.	
--	--	----------	--

Annexe 2-4 : répartition détaillée des verbatim de l'administrateur MB (SW)

MB	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
→ Surveiller, évaluer et récompenser le rendement des cadres supérieurs			1- Alors, pour le conseil, donc, vous savez que dans ce genre de sociétés, les actionnaires exigent des résultats. Donc, au conseil, pratiquement, le conseil n'intervient pas dans les...dans la gestion journalière et quotidienne de la société, mais demande des résultats
→ Utiliser le pouvoir du CA pour protéger les intérêts des actionnaires			1- Vous savez que les investisseurs demandent toujours le résultat de leurs, de leurs...un résultat, c'est-à-dire ils veulent de l'argent. C'est à dire ils ont mis de l'argent et ils veulent des bénéfices. Donc, c'est, la pression vient surtout des là.
→ Implication dans le suivi des managers (recrutement, limogeage DG, rémunération, surveillance managers)			1- Non, ils sont très bien impliqués, croyez moi ils sont très, très bien impliqués, ils défendent bien leurs argent. Quand on met de l'argent, les gens s'impliquent énormément. Parfois, ils vous disent des choses, abracadabrant... (rire), pour arriver... L'essentiel pour eux c'est le bénéfice, et bien sur ils ont raison. A leur place je ferais la même chose.
→ Surveiller la mise en œuvre de la stratégie	1- Bien que nous sommes une société nouvelle, donc, normalement on va être... on va se trouver dans ce cas. Par exemple, au départ, pour le marché libyen, on a estimé que, comme il y a un partenaire qui va vendre les machines. On peut mettre à sa disposition quelqu'un qui le soutiendra, il ira le voir, une fois par semaine...eu...c'est-à-dire une semaine par mois ou comme ça, pour faire les contacts, mais on s'est rétracté parce qu'on a trouvé que ça ne... ça n'apporte pas grande chose. Il vaut mieux qu'on ait des gens sur place. On a		1- Je dirai... je dirai ils demandent, mais étant donné que les actionnaires représentent déjà la société mère, qui ont une grande expérience dans la gestion de l'activité mère, ils...ils essaient de...d'être avec nous dans le... dans le traçage de...dans la préparation du plan de développement de la société. Ils accompagnent, ils soutiennent, ils proposent,

	changé d'optique. Donc, on va avoir deux personnes sur place.		
<i>Rôle stratégique</i>			
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise			1- Et nous décidons ensemble au sein du conseil d'administration de la... de toutes les opérations à faire. C'est-à-dire que pour les actions qu'on va faire dans l'avenir, on les...on les décide dans le conseil d'administration. Et ça suscite beaucoup de discussions
→ Développer la mission de l'entreprise		<p>1- A mon avis, ces divergences, ont eu, pour le moment, des effets positifs sur la société, parce que en tant que société, on a été obligé, quand même de bouger beaucoup plus, par exemple, sur le marché extérieur pour améliorer notre présence. Pour avoir...au lieu d'avoir des gens qui vont sur le marché libyen, et passer une semaine et revenir, on a fait...maintenant, nous allons avoir deux agents permanents sur le marché libyen, pour être au mieux de la situation du marché libyen, pour faire le marketing, pour faire les démarches au près des acquéreurs et des clients potentiels.</p> <p>2- Les idées, les idées, pour aussi bien le développement de la société, la société commence petite et elle grandit, pour que l'entreprise grandisse, pour faire un meilleur chiffre d'affaire, ce qui les intéresse, les administrateurs propriétaires, ce qui les intéresse c'est le chiffre d'affaires, ça c'est un point très important.</p> <p>3- Oui, oui, les discussions ont toujours des effets sur la décision. Par exemple, c'est au sein du conseil qu'on a opté pour remplacer la première décision par la deuxième. De faire des gens permanents sur le</p>	<p>1- Bien sur, ce qui les intéresse c'est surtout, surtout, celui qui a mis de l'argent, ce qui l'intéresse c'est le bénéfice. Un, deux bien sur, le bénéfice ne peut être réalisé que si la société évolue, c'est à dire que si elle fait des bénéfices et elle fait le même bénéfice chaque année, donc elle n'évolue pas. Deux, en deuxième place, l'évolution de la société, La part de marché, il faut qu'elle évolue, aujourd'hui tu prends 10% de la part de marché, l'année prochaine, tu veux faire 12% de part de marché, l'année d'après tu fais 15%, il souhaiterait prendre tout le marché. Mais il faut une évolution, il veut prendre sa part de marché, elle ne restera pas toujours sa part de marché.</p> <p>2- Au moins les premières années, il doit évoluer pour atteindre un certain seuil, c'est-à-dire, selon le marché, il ne va pas prendre tout le marché, mais il te dit moi, je veux devenir, dans quelques années, j'ai toujours, de façon stable, 20 ou 25% de part de marché. Nous, la première année, par exemple, nous, le marché de ces machines est de combien en Tunisie? Au maximum, le marché vend une centaine de machines, on a vendu la première année huit machines, cette année on a vendu vingt machines, déjà, maintenant. Cette année, on a pris... tu dis cette année on a pris, tu dis, bien, cette année le marché a évolué, tu te dis le marché est devenu de 120 ou 130 machines au lieu de 100. Quand je dis 20 machines, c'est que j'ai eu 15% de part de marché, ce qui n'est pas mal...</p> <p>3- Oui, donc, moi, à mon avis, l'administrateur, qui investi son argent, son objectif c'est le bénéfice et l'évolution de....de la part de marché. Sa situation sur le marché.</p> <p>4- On ne peut entrer sur le marché qu'avec un service après vente. Au sein du conseil d'administration, il te disent c'est votre affaire. C'est l'affaire de la gestion de la société. Le service après vente par exemple, le démarchage, il va faire des pressions, on frappe aux portes, on cherche les acquéreurs... Ça c'est des affaires qui nous concernent nous, en premier lieu, pas comme</p>

		marché libyen.	<p>les...L'investisseur, il s'intéresse à l'argent, et l'évolution et l'accroissement de la société.</p> <p>5- Pour parler des affaires de la société, de la gestion de la société, de l'organisation de la société, de la stratégie de développement...etc.</p>
→ sélection et mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)			<p>1- donc il demande une stratégie de développement de la société parce que c'est une société nouvelle, ils demandent des plans de travail, des plans d'évolution, des... une planification pour l'évolution de la société. Et nous, dans les conseils, nous donnons aussi bien un aperçu sur l'activité de la société, que les plans, la stratégie que nous avons tracé, le planning, pour une bonne évolution de la société.</p> <p>2- Nous, on considère que ce sont des objectifs stratégiques. Nous, notre objectif, quotidien c'est le service après vente, c'est la recherche... le démarchage...etc. Le côté commercial</p>
→ Interactions formelles et informelles			<p>1- Si si, si si, informelle, informelle, j'appelle Mr FK, je vais le voir, il m'appelle lui, pas mal de fois, il vient lui, ici, il passe une heure, une heure et demi, qu'est ce que vous avez fait, vous en êtes ou, c'est quoi les problèmes, il faut que vous bougez, il faut que vous faites des résultats. non, non quelques uns, avec FK généralement. c'est juste un contact professionnel.</p>
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Critiquer			<p>1- Euh... beau...au départ, beaucoup de divergences. Parce que, surtout pour...bon, je te parle un peu de la société qui... agit à l'étranger, la société SW, la partie société de commerce international. Le marché libyen est un marché...imprévisible. Donc, il y a beaucoup de choses qui arrivent et qu'on ne peut pas...on fait un programme et on ne peut pas le réaliser. Donc c'est là où proviennent les...; comme ce sont des investisseurs, les membres du conseil d'administration ont investi leur argent, donc ils demandent des résultats. Et parfois ils voient que l'action qui a été menée n'est pas suffisante, ou que la stratégie qu'on a tracée n'était pas à la hauteur de leurs....appréhensions, donc ensemble, nous essayons de faire au mieux pour que la société évolue dans le bon sens. Mais...</p> <p>2- Donc, parfois, il y a des divergences, par exemple, certains membres du conseil d'administration disent que l'effort qui a été fait sur le marché extérieur n'étaient pas suffisants, qu'on devraient être présents, qu'on devraient connaître la demande sur ce marché, or.... Au départ de la société de commerce international, normalement, nous achetons du matériel que nous vendons pour notre partenaire et</p>

			<p>les choses s'arrêtent là. Donc, c'est à lui de vendre le matériel, or lui, il ne bouge pas, donc on a été obligé de vendre, de lui vendre le matériel et de l'assister pour vendre pour lui. Donc, c'est ça un peu le....la divergence qui existe dans le conseil d'administration.</p> <p>3- Même nous, au niveau de la société, on veut que la société réussisse. Parce que, on vit de cette société. Donc, moi, ou le DGA, on est... on souhaiterait, on souhaiterait que nous,... nous, en tant que président directeur général et DGA, c'est nous qui ramènent les bonnes idées pour le conseil, et nous qui ramènent le bon résultat pour le conseil. Ce n'est pas eux qui... parfois ils discutent en disant que cet effort n'est pas suffisant, ou autre chose. Au contraire, on veut que quand on présente la chose... Par exemple, pour SW, ils sont très satisfaits. Lors des réunions. SW Tunisie</p>
Stimuler les divergences des visions	<p>1- Donc, les... relations sont, je dirais pas que les relations sont conflictuelles, mais ce sont des relations de pression d'investisseurs sur l'organe gestionnaire de la société. Ce ne sont pas....c'est...je dirais que ce sont des...ce ne sont pas des conflits, ce sont des points de vue... divergents... ce sont des points de vue divergents, qui....qui ne font que du bien pour la société. Parce que, ils poussent ... ils poussent la société à mieux évoluer sur le marché. Relativement, mais pas dans une grande....une grande proportion.</p>	<p>1- A mon avis, ces divergences, ont eu, pour le moment, des effets positifs sur la société, parce que en tant que société, on a été obligé, quand même de bouger beaucoup plus, par exemple, sur le marché extérieur pour améliorer notre présence. Pour avoir...au lieu d'avoir des gens qui vont sur le marché libyen, et passer une semaine et revenir, on a fait...maintenant, nous allons avoir deux agents permanents sur le marché libyen, pour être au mieux de la situation du marché libyen, pour faire le marketing, pour faire les démarches au près des acquéreurs et des clients potentiels.</p>	<p>1- Ah!..... Bon,...je dirais...parfois, il y a un peu d'entêtement de la part des uns et des autres, des...avis différents de certains conseils, surtout nous deux, nous, les deux membres de conseil qui gérions la société, 2 - Par exemple....EM et HB, ils ont des tics entre eux. L'autre il.... Il y a des membres du conseil qui se considèrent un peu comme.... D'un côté propriétaires, et d'un autre côté connasseurs, il y a un peu de ça, dans l'esprit des gens. Les gens ne sont pas tous pareils, il y a ceux qui sont prétentieux dans leurs idées et ceux qui considèrent que eux ils connaissent tout et les gens ne connaissent pas et ils considèrent qu'ils sont en mesure de donner des leçons, et qu'ils enseignent les gens. Il y a un peu de ça de la part de ... Et, il y a un peu de... moi aussi j'ai des pressions... Tu as compris? J'ai mes idées, j'ai mes propositions à faire...je connais la situation, je la gère tous les jours, je la connais plus que.... Il y a des choses, par exemple que le PDG et le DGA connaissent mieux... qu'un membre du conseil. Mais il y a un suivi... un suivi permanent de la part des membres du conseil... sur la marche de la société.... 3- Nous, nous avons d'autres objectifs, en tant que gestionnaires, nous avons ces objectifs là, bien entendu, mais nous avons d'autres contraintes, par exemple, l'un de nos objectifs, c'est également le service après vente.</p> <p>4- Mais il y a toujours des petits problèmes, quand il y a des avis divergents, il peut y avoir des petits problèmes entre...généralement quand est ce qu'ils arrivent les petits problèmes? Ils ont lieu entre la partie du conseil qui a investi de l'argent et la partie du conseil qui gère le... directement le... c'est-à-dire entre le président directeur général et le</p>

			DGA, qui disent que dans certaines choses, les membres du conseil d'administration n'ont pas à intervenir 5- Et, les gens qui ont mis de l'argent qui disent que bon, ces messieurs là, le directeur général, ou le président du conseil et le directeur général adjoint disent qu'on n'a pas le droit d'intervenir dans les actes de gestion, on doit intervenir pour sauvegarder notre argent. Parce que ceux là peuvent porter préjudice à notre investissement. C'est là où peuvent avoir lieu certains problèmes, autrement, je n'imagine pas. Il y a un conflit des idées, toi tu vois que je dois être présent sur le marché libyen, et j'ouvre, j'ai une administration et du personnel là bas, et moi je vois que comme premier pas, non, ce n'est pas encore temps. C'est ça le petit problème, sinon, généralement,...généralement, les membres du conseil d'administration sont ensemble, d'accord sur la démarche à suivre, vis-à-vis des membres gestionnaires. Vis-à-vis du directeur général et du conseil d'administration.
Échanger les avis et le savoir faire			1- Ca dépend des gens. Moi, par exemple je vois que le conseil d'administration est motivant. Il est motivant, il y a un échange d'idées, il y a des idées, parfois, l'idée ne vient même pas dans le conseil, mais, à partir d'une discussion dans le conseil, tu sors, deux jours après tu te dis, tiens, pendant le conseil on a discuté tel problème de telle manière et de telle manière. Et Il faudrait peut être prendre une décision de telle manière et de telle manière. Donc, c'est très... c'est très motivant, c'est bien de discuter, de... et puis je vois que c'est nécessaire. 2- Pour ce genre de société, c'est institutionnalisé, c'est...ça obéit à des règles bien définies, et c'est tant mieux pour la société parce que quand parfois les avis ne sont pas...sont divergents, il peut y avoir extrêmement de bonnes, de bons résultats.
<i>Rôle de médiation</i>			
→ construit, préserve et restaure le consensus			1 - Dans le cas où la proposition... j'estime que la proposition est bonne pour la société, j'essaye de demander à celui qui la propose de la présenter dans des détails, pour qu'on essaye de la prendre, de...de la soutenir, ou de l'appliquer, de la pratiquer. Dans le cas où je vois que, par exemple, ni le moment, ni l'idée n'est pas propice, il faut qu'il...il faut que j'essaye moi-même, de demander à mes collaborateurs, s'ils ne sont pas pour l'opération, de présenter leurs arguments.

Annexe 2-5: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur EM (SW)

EM			
	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			<p>→ Utiliser le pouvoir du CA pour protéger les intérêts des actionnaires</p> <p>1- D'abord, on prend en considération l'avis des actionnaires. Parce que c'est leur argent. Il te dit, soit tu me donne un dividende, on demande qu'on soit rémunéré, ou il te disent, bon, vous avez besoin d'investissement, ou vous avez besoin de...comment dire? de fond de roulement, laissez, on ne prend pas cette année et on prend l'année prochaine. Dans les assemblées générales, c'est l'avis des actionnaires beaucoup plus que celui des administrateurs. Et nous, on a dit que les actionnaires c'est eux les administrateurs, donc...</p>
→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes			<p>1- En effet, en tant qu'administrateur, je représente le conseil d'administration au sein de la société, c'est-à-dire que je suis leur œil, leur oreille et leur main longue qui peut travailler jusqu'ici. Et dans les conseils je rapporte, ce que nous faisons ici dans la société, avec beaucoup de rapports donc qu'il va falloir exposer, et parfois, s'approfondir bien sur les détails, et, par la même occasion, donc il y a des discussions au sein du conseil.</p> <p>2- Donc, ils viennent à la limite pour discuter les chiffres. Et c'est tout. Tu as compris? Mais l'activité principale, qui est l'activité commerciale. Ils n'en connaissent rien. Ils lisent le rapport, et c'est tout...</p> <p>3- Bon, ils ont beaucoup plus une vision comptable ou financière, qu'autre chose. Commerciale, non, ils n'ont pas une vision commerciale, non. Et ils viennent tous pratiquement du secteur bancaire et financier, tous. C'est-à-dire c'est beaucoup plus les chiffres qui les intéressent qu'autre chose. Et c'est ça, le bénéfice... Le bénéfice, c'est le propos qui fait que tu sois bon ou mauvais.</p> <p>4- Bon le premier conseil, le premier de l'année, non, le dernier de l'année, il se prolonge un peu, parce qu'il contient les prévisions de l'année. Donc, là on discute le budget prévisionnel, que ce soit le budget de trésorerie, le budget...vente, et de même on discute un peu les chiffres et les prévisions, à combien on va terminer l'année comme ça on sait, à une semaine ou deux semaines, à peu près de la fin de l'année, ou de la fin de l'exercice, on sait à combien on va terminer l'année à peu près. Et le premier conseil de l'année, c'est la même chose, il dure un peu plus longtemps, parce que, il contient la discussion des chiffres, et l'approbation des chiffres pour pouvoir convoquer l'assemblée générale. On l'appelle le conseil des chiffres. Je prends part dans cette décision. Bien sûr, oui! Je donne mon avis</p>
→ Servir les actionnaires en ratifiant les décisions des gestionnaires			<p>1- En fait, les décisions qui se prennent au niveau du conseil, c'est nous qui proposons des solutions et c'est eux qui approuvent ou pas. C'est-à-dire ce ne sont pas des décisions instantanées, donc, il y a eu une étude préalable, on l'a présenté au conseil, et c'est au conseil de décider, c'est-à-dire collégialement pour que ça ne soit pas une décision proposée par une seule personne. C'est tout à fait normal, si on a proposé nous, quelque chose qui est approuvée par le conseil d'administration, c'est que l'apport de la direction</p>

			générale dans la décision est énorme.
→ Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			1- Donc, mon avis importe pour beaucoup. Parce que moi, je vis le quotidien au sein de l'entreprise, je la connais mieux qu'eux tous, donc si je parle, je parle en connaissance de cause, et... c'est-à-dire, l'autre facette, je dois aussi, s'il y a une décision qui a été prise au sein du conseil, l'appliquer, dans notre travail, et rendre compte après, pour leur dire on a appliqué ce qui a été décidé et qu'est ce que ça a fait.
Choix des administrateurs			1- Bon, il faut dire que on ne choisit pas un profil dans les.... Membres du conseil, c'est beaucoup plus le poste qu'occupe la personne qui le rend apte ou inapte pour faire partie d'un conseil. Tu as compris!
<i>Rôle stratégique</i>			
→ Percepteur			1- L'utilité du CA, c'est de revoir, en continu, l'avancement de... la société. Et prendre des décisions... Etre proactif, tu as compris comment? Il faut pas laisser jusqu'à confronter le problème, on essaye de faire du préventif, pour ne pas tomber dans les problèmes.
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise			1- Mais c'est ce qu'on propose nous dans notre rapport, on ne fait que proposer des solutions et on a des.... Et nous attendons l'approbation du conseil. Parce que dans les grandes décisions, surtout les décisions d'investissement, il faut que ça soit approuvé par le conseil, on ne peut pas prendre une décision, c'est-à-dire, unilatérale, tout seuls. Tu as compris?
→ Développer la mission de l'entreprise		1- La plus grande décision qui a été prise dans ce conseil c'est la création de l'autre société. C'est-à-dire, on leur a montré que nous nous dirigeons droit vers un mur, et qu'il y a eu une mauvaise interprétation des textes de loi du registre du commerce et de l'API. Et donc il faudrait faire un virement de 180°, et ça a été accepté, et il n'y a pas de problème.	
→ Interactions formelles et informelles			1- il y a un autre type de problèmes, il y a toujours des sous conseils qui se font à la maison, c'est-à-dire que nous on leur envoie les documents avant une semaine, dix jours, parfois cinq jours. Ils font là-dessus, un conseil tout seul à la maison. 2- Bon, et ils viennent et ils parlent avec un même langage. C'est normal, parce que c'est nous qui préparons le rapport. C'est tout à fait normal qu'il faille le faire, car quand tu parles de quelque chose, il faut maîtriser son sujet. Mais, eux, ils discutent le rapport et les chiffres et s'il y a une

			décision qu'ils veulent qu'elle soit prise au niveau du conseil, la décision est prise au préalable. Elle est explicitée au conseil, et ils te disent qu'on souhaiterait faire comme ça. C'est-à-dire il faut faire comme ça.
Validation de la stratégie			1- Mais les décideurs, réellement, eux qui prennent les décisions. Et ils viennent et ils demandent, indirectement... on veut que vous fassiez, ça et ça. Tu as compris?
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Stimuler les divergences des visions			<p>1- ils viennent nous regarder se disputer nous et PN, c'est toujours comme ça. Donc, c'est pour cela que c'est un peu délicat, nos conseils, toujours, il y a toujours de la friction, même si tu ramène, tu ramène le meilleur carnet de la Tunisie il te disent... Ils ont toujours à dire, tu enlèves ça et tu rajoutes ça. Juste comme ça, pour parler, pour montrer qu'il est toujours pas satisfait, pour encore plus, toujours plus, toujours plus. Peu importent les contraintes que tu vis, et les points faibles que tu as. Donc c'est ça, qu'est ce que tu as encore?</p> <p>2- Donc quand il parle, tu dois présenter ça en tant que blanc, il te dit, non, il y a un peu de gris. Pour te dire que je m'y connais. Il veut toujours imposer son point de vue, donc tu as compris? Il y a toujours une discussion, et il y a... Bon en tout cas, nous, on le prend positivement, il n'y a pas de problème, mais parfois, Ils gribouillent un peu. Donc tu dois entendre et te taire, c'est tout. Et on subit, parfois on subit.</p> <p>3- Non, non, non, ils gribouillent, ils te disent "the boss is always right, and when the boss is not right, he is right" (le chef a toujours raison, et lorsque le chef a tort, il a raison), tu as compris, c'est-à-dire il te dis, moi je veux comme ça! Il ne te dit pas tu dois faire ça malgré toi, il te dit, nous nous voyons que ça c'est ça! Et quand il te dis dit que nous nous voyons que c'est ça c'est que tu dois le prendre comme ça. Parfois, on ne te laisse pas bien exposer...ta vision. Pour imposer non, ou pas imposer, mais pour...pour montrer pour prendre les faits comme ça et pas comme ça. C'est-à-dire ils veulent te dire tu dois faire comme on te dit, nous. Nous sommes plus anciens que toi dans le marché donc on connaît, plus que toi et mieux que toi. Si, si on discute, mais comme je te l'ai dit, il y a toujours de la friction.</p> <p>4- Il y en a, oui, cette situation, ils sortent toujours..., moi, personnellement je sors toujours, pas bien, fâché, je me fâche, parce qu'il y a des gens qui veulent imposer leurs...leurs idées alors que, la superposition n'est pas faisable. Il te dit, moi j'ai fait ça, pourquoi, toi, tu ne fais pas ça aussi. Toi, tu as fait ça, que dieu te bénisse, moi, je vois autrement, tu me pénalise, laisse moi appliquer ce que je veux faire et après tu m'évalues. Laisse moi le champ libre un petit peu, nous, le problème de notre conseil, c'est qu'on veut toujours, c'est-à-dire, orienter la direction.</p> <p>5- on lui balise, si j'ose dire, la route, alors que ce n'est pas vrai. Et parfois, ils ont tort et ils veulent que tu fasses la même chose. Tu as compris? C'est ça qui moi, personnellement, je ne l'accepte pas, je ne sais pas, il y a d'autres personnes qui baissent la</p>

			tête et qui acceptent. 6- Oui, c'est surtout la répartition des bénéfices et les budgets d'investissement, ce sont eux les plus problématiques, c'est là où il y a des divergences. 7- Et il y a aussi les budgets. Les budgets suscitent beaucoup de discussions. Parce que si tu présentes des budgets, comme on dit...bon, tu vas faire deux budgets différents, deux scénarios, l'un est moyen et l'autre est bon, ou l'un est moyen et l'autre est mauvais. Ça dépend, de l'année, tu sais... 8- Eux, entre eux ils sont d'accord (en bon termes), ça c'est sur. Entre eux et nous: tout dépend des résultats, si les résultats sont bon, toujours bravo et merci, que dieu vous bénisse, et si les résultats ne sont pas bons, donc il ils te disent...Pourquoi et comment et puis après ça devient des questions et des réponses et des problèmes. Donc ils poussent un petit peu sur l'accélérateur...et leur seul problème c'est l'argent en fait.
<i>Rôle de médiation</i>			
→ construit, préserve et restaure le consensus			1- Il y a toujours un petit bras de fer mais on se met d'accord. On tombe, on se relève et on se met d'accord. 2- Oui, c'est ça. Nous, pour ne pas dire, optimiste et pessimiste, on prend les extrêmes, mais on prend un moyen, tu as compris? Et un plus proche. Ça, dans les années de crises, tu as compris? Et dans les bonnes années, les années grasses, on essaye de faire deux scénarios, et de prendre un moyen et un bon. Et il y a toujours une revue des chiffres, ça, justement, on la fait toujours dans le deuxième, à la fin du premier semestre.
→ Equilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			1- Ah c'est sur! (obtenir parfois gain de cause) C'est sur! Rien à dire! Oui, bien sur, parfois, c'est normal, quand tu vas suivre la majorité, parfois tu vas dire, nous, on veut faire comme ça, qu'en pensez vous? Parce que c'est la même chose, il faut toujours demander l'avis du conseil, et non pas l'avis d'une seule personne, qui elle veut se montrer! Ce qui fait, donc, on passe aux votes. Je te l'ai dis! C'est-à-dire...

Annexe 2-6: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur FK (SW)

FK	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
→ Surveiller, évaluer et récompenser le rendement des cadres supérieurs			1- président du conseil d'administration c'est vous qui menez la danse, c'est vous qui donnez... c'est vous qui proposez, en principe
→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes			1- Et nous présentons aussi les comptes financiers de la société arrêtés à la date....à une date antérieure, par exemple, non allons avoir notre réunion du 24 Décembre prochain, notre conseil du 24 Décembre prochain, nous devons donner notre situation financière jusqu'au 30 Septembre de l'année et nous donnons....les prévisions jusqu'à la fin de l'année parce que nous serons presque à la fin de l'année, et nous donnons les activités que nous avons eu. Si le conseil nous a demandé des éclaircissements ou

			<p>bien des notes spécifiques...etc. nous les présentons au conseil, pour être à jour avec eux.</p> <p>2- Nous préparons les travaux du conseil d'administration, par exemple, le futur conseil, nous allons proposer les budgets pour 2010. Le budget de 2010, mes collaborateurs ont déjà reçu une note de la direction générale, je les informe qu'ils doivent nous présenter, à la première semaine de Novembre, les propositions des départements pour l'année future, les propositions des départements, surtout le chiffre d'affaires qu'ils comptent réaliser, détaillé bien sur, les recrutements qu'ils voudraient faire, si jamais il y a recrutement, les frais de fonctionnement dont ils ont besoin, et nous préparons et nous discutons ensemble, et puis nous prenons une décision, collégialement, ensemble, et c'est ce travail là, ce budget là qui a reçu le....l'accord de tout les collaborateurs,</p> <p>3- Entre autre, pour que je parle du budget. Et pour celles du conseil d'administration, il y a les discussions de ce budget. Ben le conseil d'administration peut trouver que les dépenses sont excessives pour le personnel, ou bien il peut trouver que nous dépensons beaucoup plus ...beaucoup plus d'argent pour....je dis n'importe quoi...pour la publicité. Ou bien ils trouvent que le coût de fonctionnement de telle ou telle rubrique est assez élevé.</p>
→ Surveiller et évaluer le DG			<p>1- Moi je trouve que c'est très important, je trouve que c'est important parce que....si on laisse une direction générale travailler comme elle veut, c'est pas bon, je trouve que c'est très mauvais, parce que il faut toujours un œil extérieur, nous ici dans cette société tout est sur.... Nous sommes braqués sur nos objectifs, sur notre société, sur notre organisation, sur notre comptabilité, sur le recouvrement que nous devons faire....</p>
<i>Rôle stratégique</i>			
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise			<p>1-...les membres du conseil étudient les documents que nous lui fournissons, donc en tant que président directeur général de la société. Pour chaque réunion du conseil d'administration, nous présentons nos activités pendant les trois mois antérieurs ou bien pendant les trois les neufs mois.</p> <p>2- Le rôle des membres du conseil d'administration, et je vous prie de croire que les membres du conseil d'administration, lorsqu'ils sont sérieux, lorsqu'ils étudient leurs dossiers, est très positif, il permet de débattre de choses sérieuses pour l'avenir de la société, pour l'ancre de la société dans son environnement et puis, puisque ces gens ces gens, ces membres du conseil, ils arrivent d'horizons différents.</p>

→ Développer la mission de l'entreprise			1- donc, pris par le travail de tous les jours, le fonctionnement de l'entreprise, nous pouvons ne pas voir des choses qui sont évidentes, nous pouvons ne pas avoir les mêmes aspirations que les membres du conseil d'administration, donc au sein du conseil d'administration, la discussion, les propositions éclaircissent, les voies, par la voie, les voies de la direction générale
→ Interactions formelles et informelles			1- il y a beaucoup de membres du conseil qui peuvent se réunir à deux, à trois avant la réunion du conseil, deux trois jours avant la réunion du conseil pour prendre une position sur telle ou telle chose, et pour rentrer au conseil avec une position concertée et...pour, pour proposer quelque chose de nouveau.
<i>Rôle de service et conseil</i>			
→ Conseiller technique			1- donc, pris par le travail de tous les jours, le fonctionnement de l'entreprise, nous pouvons ne pas voir des choses qui sont évidentes, nous pouvons ne pas avoir les mêmes aspirations que les membres du conseil d'administration, donc au sein du conseil d'administration, la discussion, les propositions éclaircissent, les voies de la direction générale
Stimuler les divergences des visions			1- nous avons eu une discussion très, très chaude l'année dernière et bof, c'est pas parce que ...je ne dis pas que la direction générale a...l'avis de la direction générale a prévalu
Apporter de richesse (connaissances)			1- parce qu'un administrateur qui se respecte c'est un administrateur qui....qui est là pour discuter, pour donner des avis, pour amener un ajout...etc. 2- Et cette suggestion est proposée au conseil dans une réunion du conseil d'administration qui la discute, qui l'améliore probablement, qui donne des idées, et c'est sur la base des discussions au sein du conseil 3- et moi je vois que les membres du conseil qui viennent parfois quatre fois ou cinq fois par an à l'entreprise ont des idées beaucoup plus ambitieuses probablement que la direction générale. 4- lorsque, lorsque les membres du conseil sont motivés et lorsque les membres du conseil savent de quoi ils parlent, ça c'est très important, lorsqu'ils savent...c'est une très bonne chose, des idées nouvelles peuvent surgir des membres du conseil d'administration que la direction générale peut prendre en considération et qui peut permettre à l'entreprise de mieux se développer ou bien permettre à l'entreprise de voir d'autres, d'autres créneaux qu'elle n'a pas vu....et...moi je trouve que c'est constructif
Echanger les avis et le savoir faire			1- C'est une discussion perpétuelle, donc, moi, personnellement, de part mon

			<p>caractère, j'aime le travail collégial, donc....et c'est ce travail là que nous présentons au conseil d'administration.</p> <p>2-ils représentent des catégories totalement différentes les unes des autres. Donc, ça permet,c'est un brassage d'idées</p> <p>3- Et ce brassage d'idées, moi j'y crois, j'y crois que le brassage d'idées permet de prendre des décisions....les meilleures décisions pour la continuité ou bien pour l'amélioration des activités</p>
<i>Rôle de médiation</i>			
→ construit, préserve et restaure le consensus			<p>1- Les tensions existent, existent, bien sur.....Donc,....ça existe, ça existe, les tensions. Qu'est ce que ça....qu'est ce que vous entendez par tension, si vous entendez par tension.....bagarre, non, c'est pas ça. Il y a, il y a des divergences d'avoir et nous essayons, nous essayons toujours, toujours d'arriver à un consensus.</p> <p>2- ben s'ils donnent des...des...des arguments qui justifient ce point de vue, ben il arrivera sûrement à convaincre la majorité, et si une majorité ça serait ce poids, c'est au rôle du président directeur général de se rallier à cette majorité et d'amener la direction générale à accepter cette...cette proposition.</p> <p>3- en tout cas, depuis que je suis là je participe à des conseils d'administrations dans d'autres sociétés du groupe, bon on...ça tends à des consensus, le ton monte, c'est vrai, chacun augmente de son côté, et puis en fin de compte on arrive à un compromis qui sied aux administrateurs et qui est acceptable par la direction générale , parce que la direction générale aussi elle est, elle est, ...elle est jugée sur les résultats qu'elle fait donc elle a le droit de défendre sa position aussi.</p> <p>4- Lorsque je vous ai dit... lorsqu'il y a tension...Ecoutez, les décisions se prennent par consensus.</p> <p>5- donc, généralement, la prise de décision se prend au consensus, et ce truc consensuel, pour moi c'est très, très important, parce qu'il implique tout le monde.</p> <p>6- là, là commence le va et vient et là on essaye toujours d'avoir un compromis, je.... Moi je suis pour la clarté</p>
→ Equilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			<p>1- mais je préfère dire que les explications de la direction générale a permis de faire passer la proposition qui a été donnée par la direction générale. Voilà comment ça se passe, donc c'est dur, c'est vrai que c'est une tension, et c'est dur et moi je les comprends, je les comprends très bien, mais, ils ont fini par comprendre</p>

Annexe 2-7: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur MH (SD)

MH			
	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
→ Sélectionner les exécutifs			1- Et donc depuis, je suis président du conseil d'administration. Et je nomme un directeur général. Voilà, c'est quelqu'un qui peu ne pas être actionnaire du tout.
→ Surveiller, évaluer et récompenser le rendement des cadres supérieurs			1- Mais il joue un rôle de temporisateur, vis-à-vis du staff qui exerce. Vous n'êtes pas seuls, nos yeux sont avec vous. Et on a une responsabilité avec vous, s'il vous plaît.
→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes			1- en tant qu'administrateur... il ne faut pas beaucoup de temps, il y a maintenant, le mois d'Avril, pour voir le bilan, et ainsi de suite. Et on prépare la lettre du président du conseil au conseil. Pour leur parler de ce qui s'est passé durant toute l'année. Disons que ça va me prendre deux ou trois après midis tout ça. Plus une ou deux après midi avec le comptable
→ Surveiller et évaluer le DG			1- Aussi, pour voir, si le directeur général, n'a pas maquillé certaines choses. Parce que les directeurs généraux sont capables de tout. Tu as compris?
→ Evaluer et récompenser le DG			1- Parce que moi je fait entrer mon directeur général avec moi, qui c'est qui le paye? Tu as compris? C'est le conseil. Quand on va parler de son salaire, que dois je faire, je lui demande de sortir? Je préfère qu'il soit dans le bureau à côté, et quand j'arrive au sujet où j'en ai besoin, je lui dis, je te prie de venir avec nous! Mais, d'imposer par la loi sa présence, je trouve que c'était une erreur, il y a deux ans, ça ne date pas de très longtemps. Si c'est la même personne le problème ne se pose pas.
Choix des administrateurs			<p>1- Alors, le conseil d'administration, d'une façon générale, et dans toutes les sociétés, est composé, soit de gens utiles à la société. Soit les financiers de la société. Soit c'est quelqu'un qui n'est pas pharmacien, et qui a versé un bon montant d'argent dans la société, on lui laisse une place.</p> <p>2- Ou bien, si tu as avec toi ton frère et qu'il a mis un bon montant d'argent, même s'il n'est pas pharmacien, vous êtes obligés de... tu as compris? La question ne se posait pas beaucoup, vers les années 90, parce qu'il y avait une loi, qui voulait que les actionnaires d'une société pharmaceutique, doivent être tous pharmaciens. Mais, ça n'a pas duré longtemps, puisque, comme je te l'ai dit tout à l'heure, la société concurrente et qui est bien... placée... Bien placée. Il y a un directeur dans la pharmacie, il y a un grand banquier, tu as compris? Un grand banquier ne peut pas, il n'est pas pharmacien.</p> <p>3- D'abord, il y a ceux qui ne viennent pas, on les nomme par respect et ils ne viennent pas. il y a.... par exemple, moi je travaille avec les laboratoires PF. Par respect je dois leur offrir ...Un fauteuil d'administrateur. Mais ils ne vont pas se déplacer à chaque fois, donc, ils m'envoient une procuration, tu as compris?</p> <p>4- J'ai avec moi deux de mes frères, dont un à Tunis, il ne va pas se déplacer pour un conseil, donc ils m'envoient une procuration. Pour moi ou pour mon deuxième frère. Mon deuxième frère il</p>

		<p>vient toujours. Il y avait avec nous WK, il y avait avec nous...AF qui ... il était, à l'origine, un visiteur médical et...qui a voulu investir avec nous. On a avec nous un pharmacien à... Djerba, un bon actionnaire. Donc, des fois il vient, des fois il ne vient pas.</p> <p>5- Ou bien, pour l'argent qu'ils ont mis. Ou bien si quelqu'un a versé avec toi le tiers du capital, il ne faut pas l'ignorer, tu as compris? C'est une façon de lui dire, viens avec nous, comme ça tu seras sûr que ton argent est utilisé dans les bonnes conditions, tu as compris?</p>
Répartition des jetons de présence		<p>1- Une autre chose aussi, concernant...je vous dis cela en tant que universitaire, c'est tout, il y a un volet, donc vous n'allez pas évoquer, mais moi je vais vous le dire, c'est le côté des jetons de présence. Les jetons de présence, sont distribués aux administrateurs, pour la peine qu'ils ont pris à venir au conseil, et c'est le CA qui fixe la répartition. Pour quelqu'un qui est venu assister deux fois par an, cinq mille dinars à chaque fois, c'est laaaagrement payé. Et en fait ça ne se justifie même pas. Parfois tu dis, on prend 20000 dinars qu'on partage, chacun 2000 dinars et 80000 dinars vont au président. Tu peux, vous êtes libre de faire ce que vous voulez. Là aussi, c'est maladroit, parce que moi, c'est moi qui va proposer, il vont se dire, regarder se qu'il a pris, lui, et ce qu'il a laissé pour nous. Donc pour les jetons de présence, c'est une connerie monumentale.</p> <p>2- Mais un administrateur tu lui dis jeton de présence, et tu lui donnes 5000 ou 10000 dinars, moi, je suis à 10000 maintenant. Si tu es administrateur avec moi, tu as 1000 dinars par mois (rire), tu as compris? C'est-à-dire...C'est presque anormal. Pour venir une ou deux fois par an (rire)....</p> <p>3- je te l'avais dis, le CA, fixe...le...disons le service rendu par chacun. Moi je parle de...On est à...douze...à onze. Les onze ils ne contribuent pas de la même manière. Nous, dans notre société, il y a : le directeur général, qui n'est pas administrateur, il est directeur général, assiste, personne pharmacien, et moi. Tous les autres, ils sont là...figurants. Et, dans la plus part des sociétés, si toi, tu change de cette enquête, et que tu reviens pour poser la question suivante: est ce que vous faites des conseils d'administration? 90% des sociétés vont te dire qu'ils n'en font pas.</p>
<i>Rôle stratégique</i>		
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise		<p>1- Ou bien, tu lui envoies une lettre à l'avance, et tu lui dis, voilà de quoi on va parler exactement, et penses-y bien, et il doit veiller trois nuits lui aussi comme toi, ce qui n'existe jamais. Donc je crois que le rôle est un rôle de figurant.</p>
→ Développer la mission de l'entreprise		<p>1- ...Tu as une partie, tu peu dire que je vais la réinvestir, et ainsi tu peux gagner parce que tu ne va pas payer d'impôts. A raison, je crois, de 30% des bénéfices. Et le reste, soit tu va le garder dans les réserves. Ou le distribuer, ça dépend de ce que tu as comme argent dans la société. Investir, ça allèche toujours....Investir, ça allèche toujours, parce que, en fait, lorsque moi, par exemple, j'ai</p>

			300000, si je vais donner, les distribuer, je vais payer dessus 100000 et ils restent 200000. Je leur dis, voici, on vous agrandi avec, la société, c'est mieux pour vous.
→ sélection et mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)	1- nous, quand on a gagné un peu d'argent, je te donne un exemple concret, je leur ai dis que je vais aller vers la cosmétique.		
→ Interactions formelles et informelles			<p>1- Oui, oui, lors d'une soirée, quand on est réunis, "qu'en pensez vous de ceci, de cela. Ou le directeur m'a appelé pour me consulter concernant un truc, j'expose le problème aux administrateurs, par téléphone ou autre, etc. tu as compris?</p> <p>2- on est en famille, entre amis, j'ai besoin... parfois, si la réponse est évidente, Bien sur. Si la réponse, n'est pas évidente, j'ai besoin de quelqu'un, qui me dise, qui me donne un avis. Et c'est arrivé plusieurs fois, où quelqu'un, m'a donné un avis et qu'on adopte. Tu as compris.</p>
<i>Rôle de service et conseil</i>			
→ Conseiller technique			<p>1- Alors, le conseil d'administration, d'une façon générale, est composé, soit de gens utiles à la société. quand je dis utile, utile techniquement. Ou bien des pharmaciens qui à l'époque, vont choisir avec moi la liste des médicaments qu'on va faire, qui peuvent discuter avec les laboratoires étrangers pour voir si ils nous accordent la fabrication sous licence de certains produits et tout.</p> <p>2- Oui, pour qu'ils m'aident. De cette manière. Car ils comprennent ce que c'est qu'un médicament.</p> <p>3- Mais, j'ai par exemple, le monsieur, que je te l'ai dis, il s'occupait de la promotion, donc, il est toujours silencieux, mais s'il s'agit d'un sujet où on parle d'un nouveau produit, et qu'on va le lancer, et ainsi de suite, il te dis, je vous conseille de le lancer de cette façon là et moi, j'ai eu ceci ou cela, il donne son avis sur ce sujet là. J'ai un pharmacien, qui était le fabricant chez moi, donc, qui était dans les casseroles de l'usine des médicaments et en même temps c'est un ami, et en même temps il est un peu de la famille</p> <p>4- Accessoirement, il peut souvent intervenir à..... l'élaboration d'une décision. Parce que l'entrepreneur, le vrai entrepreneur, c'est le directeur général et le président. C'est eux qui sont en contact direct avec l'affaire, et quand moi je leur dis, qu'en pensez vous si on fait ceci ou cela? Eux ils vont assister une heure avec moi. Et moi, ça fait trois nuits, ou quatre nuits que je ne dors pas la nuit, en pensant à ce sujet là. Donc, nous n'avons pas la même maturité sur la question...</p>
→ Conseiller le DG et les cadres supérieurs			1- ne peut pas te dire, c'est le conseil qui décide. Le conseil, avant les actionnaires, le conseil décide. L'assemblée, dispose après. Mais je n'ai jamais, vu...
Critiquer			1- Si je vais ramener quelqu'un avec moi, de ma majorité, je lui dis qu'est ce que tu en penses? Il va me dire, que dieu vous bénisse Si MH. Alors que

			<p>celui qui ne m'aime pas, il va me dire non, tu n'aurais pas dû faire ça et si tu as fais ça et tu aurais dû faire ça, et ils parlent. Et parfois tu en as des trucs à entendre. (Rire).</p> <p>2- Pour que tu voies, c'est comme le miroir. Il te montre ce que tu as de bon et ce que tu as de mauvais.</p> <p>3- Il n'y avait qu'un seul administrateur, qui m'a dit "en fait, le cosmétique est partout, tout le monde en fabrique, et ce n'est pas sur que ça marche, et autre et autre...". Tu as compris? On a débattu et débattu et enfin on a dit allez, on passe aux votes! On ne va pas passer 24h, on passe aux votes. Après le vote, il y avait dix, pour et un, abstention. Il n'a pas dit contre. Abstention!</p>
Stimuler les divergences des visions			<p>1- Moi, personnellement, j'aime bien avoir même des gens qui ne m'aiment pas dans le conseil. Tu as compris? Parce que C'est... c'est un peu malin, tu as compris? Un, ils ne m'empêchent pas de prendre la décision que je veux, puisqu'on est majoritaire. Deux, on a envie d'écouter ce que le autres disent.</p> <p>2- Bien sur, ce n'est pas ton ennemi! il est actionnaire aussi, S'il est membre du conseil d'administration, c'est qu'il est actionnaire. Donc, parfois il te dis des choses qui font que tu dois l'écouter. C'est comme dans les gouvernements, je le dis toujours, il faut mettre... il faut une opposition!</p> <p>3- Vous voulez votre argent, allez y partagez et chacun ira gérer son argent. Tu as compris? Donc, moi, je me suis opposé, j'ai influencé les autres pour s'opposer. Et le projet ne s'est pas fait.</p>
Apporter de richesse (connaissances)			<p>1- Et donc, moi, c'est ça ce que j'appelle qui apporte de la richesse. S'il apporte de la richesse, il faut le payer, tu as compris? Alors généralement, ces gens là sont circonscrits, dans la direction générale et la présidence. Le président et le directeur général. Ou bien, s'il les cumulait, ensemble. Pour ce cas, ça devrait être discuté au conseil et tu dis je vais lui donner</p>
<i>Rôle de médiation</i>			
→ construit, préserve et restaure le consensus		1- Si j'y tiens, c'est que je suis convaincu. Et si je suis convaincu, je sais convaincre.	
→ Réconcilie les visions conflictuelles			1-... et donc forcément, même s'il dit quelque chose, contre mon idée, je vais lui trouver systématiquement des ticotacs, cinquante arguments pour lui dire non tu as tort. Parce que moi, j'ai bien étudié le sujet, et lui, il lui faut....
→ Equilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			1- En fait, au début, on faisait jusqu'à 8 par an, 8 parce que il y avait des problèmes, il y avait beaucoup de problèmes au début. Toutes les sociétés commençaient avec des problèmes au début. Et après, au fur et à mesure, les choses fonctionnent bien et entre temps tu es tombé sur le directeur général qui t'a laissé bien confiant. Et donc ça s'espace. maintenant, on fait maximum deux conseils par an.

Annexe 2-8: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur TT (SD)

TT	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			<p>→ Surveiller, évaluer et récompenser le rendement des cadres supérieurs</p> <p>1- Donc moi, je travaille, vraiment, en collaboration directe avec lui, donc je lui donne ce qu'il en est, concernant le technique, la fabrication, ce genre de trucs. C'est-à-dire, si vous voulez, je suis l'œil voyant, du conseil d'administration, à l'usine. c'est tout, tu as compris?</p> <p>2 - En réalité, quoi que tu fasses, la personne te diras j'ai mis mon argent, certainement, il voit même les autres choses. Bon c'est ce que je vois, je pense que c'est inné dans l'homme, tu as compris. Parfois, par exemple, quelqu'un qui est allé en France, pour une mission bien déterminée, ou bien qu'il soit allé quelque part, il peut te dire pourquoi c'est lui qui y va ce n'est pas moi, il peut te dire, ce directeur est allé assez souvent. Ou chaque fois, par exemple, il va à Tunis, il dépense trop, par exemple, tu as compris? Il ne sait pas que tu as rencontré tel responsable, ou tel responsable, et ainsi de suite. Il ne va pas informer à chaque fois qu'il aille au restaurant, et qu'il fasse une tartine de ce qu'il a fait de ce qu'il n'a pas fait. Et ainsi de suite. Il y a des gens qui te regardent en disant, tiens, dans celle là, il y a beaucoup de dépenses, ou cette rubrique comporte trop de...tu as compris?</p> <p>3- c'est comme parfois même, comme je te l'ai expliqué, même, concernant l'histoire des dépenses qui sont par exemple, qui ne sont pas justifiées ou quelque chose comme ça. C'est pour ça qu'on a créée la double signature. Ce n'est pas par manque de confiance, c'est uniquement pour surveiller, pour surveiller, c'est-à-dire pour que.... Et ce n'est pas une tache facile, ah!</p> <p>4- Contribuer efficacement avec un mot gentil, une belle idée, avec... aussi qu'il soit vigilant, qu'il n'y ait pas de laxisme, parce que si tu es laxiste, tout les gens vont devenir nonchalant.</p> <p>5- le conseil d'administration, une structure importante, qui doit exister et être présente, pour contrôler pour donner des limites et des prérogatives à chaque chose. Comme le parlement, pas celui de la Tunisie, avant... Comme elle devrait être l'assemblée constituante, ou je ne sais pas quoi. Tu as compris? Il doit être présent pour superviser ce qui se passe. Sans pour autant bloquer le processus.</p>
→ Utiliser le pouvoir du CA pour protéger les intérêts des actionnaires			<p>1- Parce que quelqu'un qui a mis deux mille francs peut t'emmerder, à cause de ses deux sous. Mais, il faut... parce que après tout, le jour où tu va faire un bilan ou présenter de résultats, à tout les actionnaires lors de l'assemblée générale, il faut que celui qui a mis son argent sens</p>

			qu'il a mis son argent entre de bonnes mains. Ça c'est le rôle essentiel du CA.
→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes			<p>1- Les administrateurs, donc, ils viennent pour tout ce qui est approbation des comptes, tout ce qui est de la gestion de l'usine et ainsi de suite. Même, entre nous, l'administrateur, quand il vient, c'est pas...bon ce sont des administrateurs, c'est-à-dire les promoteurs et les fondateurs de la société.</p> <p>2- de surveiller les comptes, oui bien sur, ce n'est pas tous les jours qu'il va surveiller les comptes, mais dans les trucs importants, il a son mot à dire.</p> <p>3- le conseil d'administration, à mon avis c'est quelque chose de très important, il faut au moins qu'un conseil d'administration, il faut des responsables, en dehors de la direction de la société, qui contrôlent ... c'est-à-dire si tu ramène un investisseur, tu dois lui préserver son argent, tu as compris?</p> <p>4- Donc quand tu ramènes quelqu'un comme actionnaire avec toi, à mon avis, il faut un organisme qui est le conseil d'administration, qui vraiment, qui veille au bon déroulement</p> <p>5- Au contraire, le conseil d'administration, il doit être présent. Ce n'est pas que moi, je t'ai ramené pour que tu participe avec moi, ou pour que tu fasse avec moi, et après, je ne trouve pas quelqu'un qui est ..., qui veuille sur mon argent. Et comment il est géré.</p>
→ Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			<p>1- Pour suivre un peu tout ce qui est technique. S'ils ont des problèmes, s'ils ont des choses, et ainsi de suite. En plus de ça, on a instauré dans...SD, la double signature. Je ne sais pas si Mr MH vous en a parlé ou pas? La double signature: tout ce qui est gestion quotidienne, c'est-à-dire, la douane, et les paiements et tout. Donc, je signe avec le directeur général. Pour un peu éviter toute dépense qui n'est pas utile. Avec le directeur général. Il y a des dépenses qui sont...ça revient au président du conseil d'administration qui donne son mot pour des grandes dépenses. qui dépassent les 10000, ou quelque chose comme ça</p> <p>2- Entre parenthèses, ce n'est pas une tache facile parce que parfois même, tu trouves par exemple une commande qui est passée et là vraiment tu te trouve obligé, plus ou moins pour signer. Même, le directeur général, même s'il l'a fait de bonne foi, après quand il sait qu'il va y avoir quelqu'un qui va signer avec lui, donc il fait plus attention, tu as compris? Il y a même, dans les grandes dépenses, ils doivent prendre l'avis du président du conseil, tu as compris?</p>
Répartition des jetons de présence			1- Dans notre conseil, il y a les jetons de présence pour les administrateurs. Les jetons de présence, c'est-à-dire qui étaient

			décidés dès le départ. C'est une convention, il y a une rémunération spéciale pour le président du conseil, il y a une rémunération spéciale pour moi, vu que je travaille, tu as compris? Et il y a les jetons de présence qui sont distribué entre les administrateurs. Concernant le bénéfice, il est distribué, c'est ç dire, équitablement en fonction des actions, et il y a une partie qui est réinjectée des bénéfices, dans le nouveau projet.
<i>Rôle stratégique</i>			
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise		1 - Non, cette décision d'extension et d'achat de terrain, elle n'a suscité rien du tout. non, non, non...Non, non, il n'y a même pas eu de discussion même. Càd que après, lors du CA, on les informe, comme quoi, on va acheter un terrain ou on a acheté un terrain, ou quelque chose comme ça.	1- Et puis, tout le temps, par exemple, je parle des réunions, même du conseil d'administration, même si on fait trois ou quatre, par ans, ils sont très bénéfiques, on discute bien, concernant le bilan, comment il est, ils donnent leurs avis, ils posent des questions, comment est ceci et comment est cela, ils y a ceux qui te disent il vaut mieux faire ceci et ne pas faire cela, c'est-à-dire il te donne son point de vue.
→ Développer la mission de l'entreprise		1- Si, il y a eu l'extension de l'usine, on a acheté même un terrain qui est juste en face, 17 milles mètres carrés, ce n'est pas peu. Tu as compris? Donc on l'a acheté parce qu'on n'a plus de terrain. Pour voir, si plus tard il y en a une autre extension, pour une forme injectable ou pour une autre forme donc on va trouver juste en face un terrain. Généralement, c'est ça, tu as compris? Généralement, c'est ça. Le nouveau projet de la forme sèche, ce n'est pas peu. C'est une grande décision avec, le choix du partenaire et la répartition même du capital dans le nouveau projet, et ainsi de suite, et tout, c'est... et toujours même Mr	

		MH dans les grandes décisions, il favorise plus, SD et les actionnaires que lui-même.	
→ sélection et mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)	1 - nous, quand on a gagné un peu d'argent, je te donne un exemple concret, je leur ai dis que je vais aller vers la cosmétique.		
<i>Rôle de service et conseil</i>			
→ Conseiller technique		1- pas la machinerie mais plutôt les spécialités. Pourquoi vous allez faire ceci. Et il est préférable de faire autre chose que cela. Et ainsi de suite.	1- Oui, oui, de nouvelles idées, il y en a, il y en a ceux qui viennent ils te disent... ou par exemple un nouveau médicament, ils te disent pourquoi vous le faites ce médicament, il faut.... Ça ne rapporte pas grande chose, il vaut mieux chercher dans ce truc, pas dans l'autre, ou par exemple, on a une gamme qu'on va faire, ils vous disent il y en a plein ...il vaut mieux chercher autre chose que cette gamme, tu as compris, il y en a bien sur. 2- Et il te donne son avis, il te dit par exemple, dans ce poste, tu aurais dû rajouter encore des ouvriers, parce que il travaille plus. Ou des choses comme ça. Ce n'est pas, c'est-à-dire....l'administrateur... vu qu'ils sont plus.... C'est-à-dire ils sont tous, à la majorité, des pharmaciens, donc ils s'y connaissent en médicaments et ainsi de suite.
→ Conseiller le DG et les cadres supérieurs			1- Il doit être présent, il doit donner ses idées, et il doit faire ceci et cela.
Critiquer	1- avant, les administrateurs, ils donnent leurs remarques. Pas dans la gestion quotidienne, la gestion quotidienne, c'est rien. La CNSS, les ouvriers, et les choses comme ça. Ou par exemple, les ouvriers, parfois on discute. Comme cette année, par exemple, on a augmenté le nombre des ouvriers, donc, on doit, au cours du prochain conseil d'administration, informer et dire		

	ceci et cela. Et on a augmenté le nombre parce que ceci et cela.		
Stimuler les divergences des visions	<p>3- Et même Mr MH, il te dis même si...son objectif c'est que même pour un projet, ou pour quelque chose, il souhaite que tous les administrateurs, parfois même quelqu'un qui n'est pas d'accord, il annule même, le, le...ce projet là. Bien qu'on soit tous d'accord, sur ça. Que... c'est-à-dire, je me rappelle à l'époque pour la création d'ST, il y en a pas mal qui étaient contre, ce projet. Par contre, qui étaient un peu réticents. Et non pas...</p>	<p>2- Non, la relation entre les administrateurs elle est bien. Elle est excellente. Non, avant, je t'ai dis, au départ, à l'époque où je n'étais pas administrateur. Il y avait, il y avait eu beaucoup de problèmes et ainsi de suite, du genre dont tu as parlé. Et après....il peut...il peut mettre dans le PV du CA, qu'il est contre cette décision,...ah oui, oui.</p>	<p>1- Il te dis, je ne suis pas d'accord sur ceci, pas mal de fois, par exemple avant, je me rappelle, par exemple, les administrateurs, parfois les dépenses, soit des missions à l'étranger ou autre chose comme ça. Ils te disent, ça, c'est trop de dépenses dans cette rubrique, on souhaiterait diminuer un petit peu, ou des choses comme ça</p>
Échanger les avis et le savoir faire			<p>1- Il ne va pas venir, entrer, applaudir et puis sortir, non, non. Il y en a, il y en a une discussion, il y a un échange, tu as compris. Un échange d'idées. Mais bon, les décisions reviennent toujours, les décisions importantes, et ainsi de suite, et tout...reviennent toujours à Mr MH, reviennent toujours à Mr MH, qui est ...proche, très proche du projet et très proche de tout le monde, tu as compris?</p> <p>2- il y a des discussions, au contraire, c'est-à-dire le conseil d'administration peut durer, même 4 heures ou 5 heures. Tu as compris.</p>

Annexe 2-9 : répartition détaillée des verbatim de l'administrateur AA (SD)

AA	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes			<p>1- Donc, il y a présentation du bilan, et sur cette présentation du bilan, il y a bien sur, le bénéfice net, et ainsi de suite. Et...la direction générale présente, si jamais elle a des projets, pour par exemple, d'investissement dans tel ou tel produit, ou bien d'investissement, dans telle ou telle machine, et ainsi de suite. On regarde tout ça, et par la suite, il y a une part de bénéfice qui va être distribuée. Bon, c'est le conseil d'administration qui va décider, mais sur proposition de la direction générale, toujours, la direction générale présente, dit</p>

			<p>que bon par exemple, cette année, on a gagné, par exemple, X milliers de dinars, on peut répartir seulement X/5 ou X/3 ou X/4, qu'on peut répartir. Et la répartition se fait bien sur par dividendes, c'est tout à fait normal. Sur les actionnaires.</p> <p>2- Pour gérer, pour assister à la gestion, pour donner les directives. Pour...tout...</p> <p>Pour contrôler aussi, c'est normal! Pour contrôler aussi. Moi je trouve...les deux. Les deux, les deux, les deux.</p>
→ Servir les actionnaires en ratifiant les décisions des gestionnaires			<p>1- On veut réinvestir pour agrandir la société, pourquoi faire? Si il y a un bon dossier, présenté par la direction générale, comme quoi on va investir pour telle ou telle chose, pourquoi pas? Si on ne doit pas investir, on ne doit pas investir. Pourquoi garder cet argent pour des réserves dans la société.</p>
Choix des administrateurs	<p>1- Au début, quand ça a commencé la SD, c'était plutôt un groupe de pharmaciens, ça a commencé rien que par des pharmaciens. Donc c'est un groupe d'amis, de pharmaciens, et, qui, bien sur, se sont dit pourquoi pas la fabrication des médicaments, parce que en 1983, il n'y a presque personne qui fabriquait sur la place.</p>		<p>1- Ah, ça, je vous ai dis, le choix des administrateurs, au sein de la SD, c'est l'actionnariat.</p> <p>2- Eu.....c'est plutôt un groupe d'amis, bon, il y a un lien de parenté, par exemple entre MH et moi, mais...c'est plutôt un groupe d'amis. Oui, sur l'amitié</p>
Rôle stratégique			
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise	<p>1 - Oui. les administrateurs auraient pu s'impliquer plus, dans cette décision de partenariat avec PF. Ils n'ont pas tenu bon parce qu'ils ne se sont pas posés la question. J'étais le seul à poser la question, pourquoi?</p>	<p>1- On a dit, pourquoi pas chercher un partenaire? Et on s'est dit, notre partenaire existe déjà. Et, la discussion a été entamée avec lui, concernant la fabrication, et la création d'une deuxième société, dont les pourcentages sont presque à parts égales, presque 50-50%</p>	<p>1- Parce que, connaissant le marché, il ne faut pas oublier une chose, c'est qu'on est pharmacien, et pharmacien d'officine, donc on connaît le marché tunisien, voilà, et donc, ce qu'on appelle la rotation de tel ou tel produit.</p> <p>2- donc, on donne, on donne des avis sur les produits là. Sur ces produits là. Est-ce que ces produits sont bénéfiques ou pas, es ce que ça a un...impact assez important, pour la société, pour le marché...voilà, c'est tout.</p> <p>3- mais...les grandes décisions, c'est toujours le CA. Oui, oui, bien sur, oui, il oriente, bien sur, les grandes décisions, c'est toujours le CA parce que une personne toute seule, peut se tromper, par contre l'avis de quinze...de six, ou de sept, ou de huit, ou de douze, maximum. Ça ne peut être que bénéfique.</p>

		<p>ou 49-51%, je crois. Et...bien sur la SD, va gagner là dedans, dans la mesure où la SD, va apporter tout ce qui est service, pour cette société, une deuxième société. La deuxième société, fabrique des produits, mais tout le reste...</p>	
<i>Rôle de service et conseil</i>			
→ Conseiller technique		<p>1- Non, ce n'est pas selon l'apport financier, l'apport, l'apport de l'administrateur, à la SD, il ne faut pas oublier une chose, qu'à la SD, les administrateurs de la SD ne sont pas tous pharmaciens, mais la plupart des pharmaciens et les pharmaciens, c'est leur domaine la fabrication des médicaments. Donc, ils essayent ... de conseiller, dans la fabrication de tel produit, ou de tel produit, par exemple. Connaissant ce produit là, et connaissant tel produit, par exemple, à l'échelle européenne ou bien à l'échelle mondiale, qui n'existe pas en Tunisie, donc, ils essayent de...de conseiller, à la direction de la...de la boite, de fabriquer tel ou tel produit et de donner leurs avis.</p> <p>2- Effectivement, c'est tout à fait normal, ce n'est pas l'aide de la gestion en elle-même, non, c'est plutôt, le déroulement de la société, en la fabrication de tel ou tel produit, et donner un avis, c'est tout.</p> <p>3- Je vous ai dis, la stratégie de la boite, c'est tout. La boite, c'est quoi, c'est quoi la SD, c'est une entreprise de fabrication de médicaments, donc, qui dit fabrication de médicaments, dit donner des avis sur tel ou tel produit, et là, on est bien placé, en tant que pharmaciens, pour donner des avis sur tel ou tel produit, c'est tout, en tant que pharmacien, ça s'arrête là.</p>	
Stimuler divergences des visions	les des	<p>1- Aaaaa... un gros actionnaire dit il faut fabriquer tel produit. Je lui dis non, moi, je ne suis pas d'accord. Je ne veux pas fabriquer ce produit parce que ça et ça et ça. C'est ça. N'empêche, bon, il tient et il veut</p>	

	fabriquer ce produit. Il le fabrique et par la suite il se casse la gueule. C'est dommage. ça c'est dommage, c'est tout.		
<i>Rôle de médiation</i>			
→ construit, préserve et restaure le consensus	<p>1- Oui, pas forcément. Oui. Et essayer de les convaincre. Voilà, c'est ça. Et essayer de les convaincre. Aaaaa... un gros actionnaire dit il faut fabriquer tel produit. Je lui dis non, moi, je ne suis pas d'accord. Je ne veux pas fabriquer ce produit parce que ça et ça.</p>	<p>1- Oui d'accord. C'est ce que je vous ai dis depuis tout à l'heure. On peut rester, si on ne contrarie pas les gros actionnaires. Mais on peut donner son avis, toujours. On ne craint rien, pourquoi?</p>	<p>1- Non, ça ne se serre pas beaucoup. Bon, des fois ça se serre, c'est tout...des fois! Mais en principe... Oui, sur des grandes décisions, des fois... mais...ça passe bien. Parce que la direction générale, il ne faut pas oublier que la direction générale présente de bons dossiers, et qui sont vraiment, assez costaud pour...pour que ça soit bien clair</p> <p>2- Non, je ne dis pas contestation. Je ne dis pas contestation, mais par exemple, certains administrateurs demandent, oh, pourquoi pas bénéficier de la totalité, pourquoi pas distribuer beaucoup plus, c'est tout. Mais, finalement, il y a une entente, à la fin, pour la distribution d'un montant X, de dividendes, par rapport à l'action.</p>

Annexe 2- 10: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur IN (HH)

HH	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
→ Sélectionner les exécutifs			<p>1- Bien sur, il y a eu de grandes décisions, il y a des...par exemple pour nomination de directeur général, ou pour augmentation de capital, pour achat de matériel, tout ça, c'est bien sur, on a à prendre des décisions!</p> <p>2- Non, non, ça a suscité des discussions...c'est-à-dire, par exemple, pour le recrutement du directeur général, ce n'était pas un recrutement, je pense...c'était le fils de Mr NH, qui, devait gérer...Non, parce que à un certain moment, par exemple, on a pensé à prendre un autre directeur général. Et...</p> <p>3- Non, que ce soit pour la nomination de SH, pour travailler avec nous, càd que il n'est pas nommé tout de suite directeur général, donc on a discuté, et puis il était question de recruter un autre directeur général. Disons, moi, j'étais contre, on l'a pris pour un certain temps et puis on l'a éliminé. C'est-à-dire que tout ça, c'est des discussions, c'est-à-dire SH et Mr NH, voulaient telle personne, moi, je ne voulais pas.</p>
→ Surveiller, évaluer et récompenser le rendement des cadres			1- le CA, il est là, d'abord, pour donner les directives, c'est-à-dire pour la société, l'avenir de la société, et qu'est ce qu'elle

supérieurs			va faire et tout ça, et puis après, pour contrôler et surveiller ce chemin, pour avoir des indices, pour pouvoir suivre la politique de la société. Normalement, c'est l'instance suprême de gestion de la société, normalement, il donne beaucoup
→ Utiliser le pouvoir du CA pour protéger les intérêts des actionnaires			1- le conseil d'administration, je pense que c'est très très utile, il y a une satisfaction, il y a une autorité supérieure, il y a une réglementation, il y a une moralité, c'est tout ça le conseil d'administration, c'est-à-dire, moi, par exemple, je suis... ce n'est pas comme président de conseil, un PDG, je ne peux pas travailler et personne ne va me rendre...c'est-à-dire me contrôler, me dire qu'est ce que j'ai fais, le rendement, les bénéfices, c'est-à-dire, il décide tout seul, je ne sais pas, maintenant, même un épicer, il ne peut plus gérer tout, tout seul, sa caisse, son argent...etc.
→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes			1- On les prépare (les états financiers), sans aucun doute, mais il y a deux choses, quand on les prépare, normalement, on peut les discuter, mais, ici, comme c'est vraiment, vraiment familial, c'est-à-dire, ça se...on ne discute pas, c'est-à-dire on n'est pas pour ou contre. Mais on est ensemble à avoir fait cette...ce bilan ou quelque chose comme ça. 2- tout ce que nous décidons, ah, c'est une majorité, non, ça de discute. Pour l'augmentation de capital, tout ce qui est qu'est ce qu'on va faire, c'est...ça se discute et il y a toujours, en définitive, une décision, qui est prise, soit d'un côté ou de l'autre. Je vous ai dis, donc, que en tant qu'administrateur, chacun défend son point de vue. Et à la fin, il y a une décision qui est prise. Cette décision peut être bonne pour l'un et mauvaise pour l'autre. Mais, c'est à la suite d'une discussion qu'on prend une décision. On n'a pas de problème. 3- Et puis la gestion de la société, parce que chaque être peu se tromper, donc, même un minoritaire, il vient, il regarde... Ce n'est pas parce que tel est PDG de société, il va prendre ce qu'il veut, sans conseil, il n'y a aucun contrôle, sans surveillance, avec le progrès et tout ça, je pense maintenant, même le privé, même en agriculture, et tout, les gens vont vers les sociétés pour avoir des gens avec eux, pour les entourer, ce n'est pas seulement pour l'argent mais pour former une équipe, qui va développer ce secteur ou cette entreprise
→ Planifier la succession du DG			1- Non, non, ça a suscité des discussions...c'est-à-dire, par exemple, pour le recrutement du directeur général, ce n'était pas un recrutement, je pense...c'était le fils de Mr NH, qui, devait gérer...Non, parce que à un certain moment, par exemple, on a pensé à

			<p>prendre un autre directeur général.</p> <p>2- Non, que ce soit pour la nomination de SH, pour travailler avec nous, càd que il n'est pas nommé tout de suite directeur général, donc on a discuté, et puis il était question de recruter un autre directeur général. Disons, moi, j'étais contre, on l'a pris pour un certain temps et puis on l'a éliminé. C'est-à-dire que tout ça, c'est des discussions, c'est-à-dire SH et Mr NH, voulaient telle personne, moi, je ne voulais pas.</p>
<i>Rôle stratégique</i>			
→ Développer la mission de l'entreprise		<p>1- C'est-à-dire, des grandes décisions, c'est surtout ça. Il y a de gros investissements à faire, on est d'accord, on n'est pas d'accord. On va chercher, par exemple, un autre créneau, on s'associe, ou on ne s'associe pas, tout ça, ça fait partie des grandes décisions, on va faire une grande extension, c'est-à-dire il arrive même à ce qu'on décide, d'accord...dernièrement, avec un peu la crise, ce n'est pas celle de la révolution, et tout, on a dit il vaut mieux surseoir (retarder), c'est-à-dire, ce sont des décisions... pour la survie de la société, il y a des grandes décisions qui sont prises, c'est-à-dire c'est tout ce qu'on fait tout les jours, comment dire, d'être à long terme, comme vous dites perpétuel,</p>	<p>1- En fait, pour dire vrai, l'administrateur, n'apporte rien en tant que membre du conseil à IN. C'est-à-dire...Oui, c'est ce que j'allais dire, c'est-à-dire, en tant qu'administrateur, il n'apporte rien, mais en tant que gestionnaire, par exemple, Mr NH, il est un gestionnaire, moi je suis gestionnaire, SH, il est gestionnaire donc, on apporte beaucoup, on décide, on fait, on essaye d'améliorer, de voir, d'agrandir, de nouveaux investissements....</p> <p>2- Bien sur, il y a eu de grandes décisions, il y a des...par exemple pour nomination de directeur général, ou pour augmentation de capital, pour achat de matériel, tout ça, c'est bien sur, on a à prendre des décisions!</p> <p>3- le conseil, c'est très bien, parce que c'est une réunion de personnes, chacun donne son avis, pour le développement, chacun ramène une information sur la concurrent, sur l'avenir, et tout.</p>
→ sélection et mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)			<p>1- le CA, il est là, d'abord, pour donner les directives, c'est-à-dire pour la société, l'avenir de la société, et qu'est ce qu'elle va faire et tout ça, et puis après, pour contrôler et surveiller ce chemin, pour avoir des indices, pour pouvoir suivre la politique de la société. Normalement, c'est l'instance suprême de gestion de la société, normalement, il donne beaucoup</p>
→ Interactions formelles et informelles			<p>1- Oui, oui. C'est très différent. En fait...la différence il, par exemple je prends IN. C'est vraiment une société familiale. Càd, je m'excuse de dire que, ce n'est pas un vrai CA, ou assemblée générale donc, presque, disons presque on ne se réunit pas, on signe des papiers, et</p>

			<p>puis, c'est fini, càd, nous sommes trois ou quatre, on discute même dans le salon, de ce qu'on va faire et tout. Et après, c'est presque une formalité, la vérité le conseil.</p> <p>2- La vérité, ici, c'est l'esprit familial qui, qui domine. on doit répondre exactement, ça peut servir, pour vos éthiques, n'est ce pas? Parce que normalement, ça ne se fait pas, pour dire, c'est la vérité, mais c'est la vérité, pour dire que dans le pays, il y a des sociétés, qui sont gérées comme il faut, exactement, oui. Voilà, ce n'est pas parce que ça ne fonctionne pas comme les autres que ce n'est pas efficace. voilà exactement c'est familial, c'est géré suivant un peu la famille, il se trouve que Mr NH est le grand actionnaire, c'est l'aîné, comme tu dis, on le respecte tous, et on l'aime, il faut avouer</p> <p>3- Oui voilà, exactement...donc...c'est comme ça, c'est... c'est-à-dire que, on discute, par exemple, parfois il y a même un peu de tensions, c'est tout à fait normal, je ne suis pas d'accord sur telle ou telle chose, pas tous les jours, mais ça arrive, mais en général, dans le conseil, le conseil c'est une formalité.</p> <p>4- Non, on le discute même dans le salon, mais, ça n'a jamais altéré nos rapports familiaux, c'est-à-dire, il se trouve qu'on a une, une...habitude, formation d'un lien familial très important, on a eu notre père, on a eu la chance qu'il a vécu, jusqu'à 96 ans, donc, il a formé un lien entre nous, et puis Mr NH, c'est quelqu'un qui a un très grand cœur, et il nous a tous aidé pour étudier, et tout. Donc, on l'aime bien. Même quand, supposons, il se trompe, on sait que c'est ce qu'il pense, c'est-à-dire ce n'est pas par méchanceté ou quelque chose comme ça. Donc, ça n'altère pas les rapports, parce que je sais, lui il sait que mon fond est bon, et moi je sais que son fond est bon, de même pour SH, et tout, donc....</p>
<i>Rôle de service et conseil</i>			
→ Conseiller technique			1- le CA, il est là, d'abord, pour donner les directives, c'est-à-dire pour la société, l'avenir de la société, et qu'est ce qu'elle va faire et tout ça, et puis après, pour contrôler et surveiller ce chemin, pour avoir des indices, pour pouvoir suivre la politique de la société. Normalement, c'est l'instance suprême de gestion de la société, normalement, il donne beaucoup
→ Agissent comme des moyens d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			1- le conseil, c'est très bien, parce que c'est une réunion de personnes, chacun donne son avis, pour le développement, chacun ramène une information sur la concurrent, sur l'avenir, et tout.

→ Conseiller le DG et les cadres supérieurs			1- Pour corriger, c'est-à-dire il y a beaucoup de choses c'est-à-dire ces discussions donnent lieu à des corrections, c'est-à-dire pour telle décision et telle décision, par fois, par exemple, on n'arrive pas à prendre la bonne décision, c'est-à-dire, il y a un peu, disons, c'est tout à fait normal, comme tout conseil, il y a ou bien la majorité, ou bien les gens qui décident, ils te disent, moi, je connais ça mieux que toi, et toi, tu lui dis, non, je connais, et en définitive, on doit prendre une décision. Mais, ce sont des discussions utiles, c'est-à-dire, chacun expose ses idées, peu n'importe... Parfois la décision, va dans le bon sens, si pour moi, il semble être le bon sens, pour eux, ce n'est pas le bon sens, et parfois c'est inversement. Comme tout conseil...
Stimuler les divergences des visions		1- Oui, IN. Par exemple, une extension d'IN, tout le monde est d'accord, qu'est ce qu'on va ajouter, c'est là que ah! Tel produit, il est bon, tel produit n'est pas bon, c'est-à-dire si vous voulez chercher par exemple les différences, par exemple, moi, je ne suis pas tellement d'accord pour m'installer à l'extérieur du pays, par exemple, c'est un point de vue... 2- SH, il a tendance à dire il vaut mieux créer des sociétés à l'étranger, par exemple, ça c'est un point. Sur ce plan là, parce que je pense que on n'a pas beaucoup de gens, à IN, valables pour pouvoir les mettre en Libye ou en Algérie et tout. Et si je vais m'associer avec quelqu'un, que....je ne sais pas, que je ne vais pas suivre, que je.... C'est-à-dire je n'accepte pas, moi, que je vienne, comme ça, que je m'associe avec quelqu'un, que je connais aujourd'hui, et demain, je m'associe avec lui, et tout.	

		<p>3- Et, on a beaucoup d'exemples, même avec TC, où les sociétés qu'on a fait comme ça, à l'étranger, ça n'a pas marché. Ce n'est pas le cas des multinationales, qui ont des tableaux, qui peuvent suivre même des Etats-Unis, ils peuvent suivre une société comme IN et ils sont stricts, celui-ci n'est pas bien, mets le à la porte, nous malheureusement, dans nos pays, ce n'est pas le cas.</p>	
Echanger les avis et le savoir faire			<p>1- le conseil, c'est très bien, parce que c'est une réunion de personnes, chacun donne son avis, pour le développement, chacun ramène une information sur la concurrent, sur l'avenir, et tout.</p>
<i>Rôle de médiation</i>			
→ construit, préserve et restaure le consensus		<p>1- c'est-à-dire que chacun de nous il lutte pour sa position, c'est-à-dire que, qu'est ce qu'il veut faire, mais à la fin, on peut prendre l'une ou l'autre, c'est...comme je te l'avais dis, Mr NH, c'est le principal actionnaire, et tout. J'étais contre cette personne et, en définitive, on l'a renvoyé. C'est-à-dire, ce n'est pas parce que Mr NH il est majoritaire que il te dit, non, je n'accepte pas. C'est-à-dire ce n'est pas histoire de majorité.</p> <p>2- c'est-à-dire que chacun de nous il lutte pour sa position, c'est-à-dire que, qu'est ce qu'il veut faire, mais à la fin, on peut prendre l'une ou l'autre, c'est...comme je te l'avais dis, Mr NH, c'est le principal actionnaire, et tout. J'étais contre cette personne et, en définitive, on l'a renvoyé. C'est-à-dire, ce n'est pas parce que Mr NH il est</p>	<p>1- Non, non. Ils défendent leur opinion et moi je défends mon opinion, ce n'est pas parce que c'est aîné ou quelque chose comme ça qu'on ne doit pas, non, chacun défends sa position, surtout, c'est tout à fait normal, il y a différence entre les jeunes et d'un certain age, on a l'habitude de travailler comme ça, les jeunes nous apportent une autre... Donc, ça discute, on est d'accord, pas d'accord, parfois ils ont raison, parfois j'ai raison ou parfois, mon aîné NH a raison, parfois, c'est moi qui a raison, et ça se discute.</p> <p>2- Pour corriger, c'est-à-dire il y a beaucoup de choses c'est-à-dire ces discussions donnent lieu à des corrections, c'est-à-dire pour telle décision et telle décision, par fois, par exemple, on n'arrive pas à prendre la bonne décision, c'est-à-dire, il y a un peu, disons, c'est tout à fait normal, comme tout conseil, il y a ou bien la majorité, ou bien les gens qui décident, ils te disent, moi, je connais ça mieux que toi, et toi, tu lui dis, non, je connais, et en définitive, on doit prendre une décision. Mais, ce sont des discussions utiles, c'est-à-dire, chacun expose ses idées, peu n'importe... Parfois la décision, va dans le bon sens, si pour moi, il semble être le bon sens, pour eux, ce n'est pas le bon sens, et parfois c'est inversement. Comme tout conseil...</p> <p>3- Non, non, ça a suscité des discussions... pour le recrutement du directeur général, ce n'était pas un recrutement, je pense...c'était le fils de Mr NH, qui, devait gérer...Non, parce que à un certain moment, par exemple, on a pensé à prendre un autre directeur général.</p>

		<p>majoritaire que il te dit, non, je n'accepte pas. C'est-à-dire ce n'est pas histoire de majorité.</p>	<p>Et...donc on a discuté. Disons, moi, j'étais contre, on l'a pris pour un certain temps et puis on l'a éliminé. C'est-à-dire que tout ça, c'est des discussions, c'est-à-dire SH et Mr NH, voulaient telle personne, moi, je ne voulais pas. Donc à un certain moment, tu peux dire qu'on me l'a imposé mais au bout d'un certain moment, je suis arrivé à le renvoyer, carrément.</p> <p>4- Non, non, ça a suscité des discussions...c'est-à-dire, par exemple, pour le recrutement du directeur général, ce n'était pas un recrutement, je pense...c'était le fils de Mr NH, qui, devait gérer...Non, parce que à un certain moment, par exemple, on a pensé à prendre un autre directeur général.</p> <p>5- Non, que ce soit pour la nomination de SH pour travailler avec nous, càd que il n'est pas nommé tout de suite directeur général, donc on a discuté, et puis il était question de recruter un autre directeur général. Disons, moi, j'étais contre, on l'a pris pour un certain temps et puis on l'a éliminé. C'est-à-dire que tout ça, c'est des discussions, c'est-à-dire SH et Mr NH voulaient telle personne, moi, je ne voulais pas.</p>
--	--	--	---

Annexe 2-11: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur SH (IN)

SH	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
→ Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			1- ...ça n'a pas de sens de s'opposer, car il s'oppose, après tout je propose.... On propose, ce n'est pas moi, d'ailleurs, c'est l'administration d'IN qui propose les moyens de développement, ce n'est pas... c'est-à-dire, on peut s'opposer,...ne pas être convaincus, mais s'opposer catégoriquement, ils disent non, ne fais pas de développement, ou non, ne fais pas ceci... Je ne crois pas. Au contraire, quand il y a des remarques, on en tient compte. C'est des remarques qui...qui peuvent nous informer que...qu'on va dans le mauvais sens. Ce n'est pas...on n'a pas une position formelle.
Une protection			1- - ...le conseil, comme je te l'avais dis, un conseil, c'est la protection. Le conseil, c'est la protection. Moi, je vois ça comme ça!
<i>Rôle stratégique</i>			
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise	1 - Oui, parce que...moi, quand je suis arrivé, bon, ce n'est plus les mêmes personnes, et c'est plus le même encadrement, il y en a beaucoup de changement		1- il doit amener...d'abord, il doit comprendre la société. Comprendre, c'est-à-dire la comprendre et comprendre le marché de cette société. Le développement, le futur, Il doit être là, à mon avis, un conseil doit être là pour soutenir une gestion, bien sur si il va sentir que la gestion va dans le mauvais sens, il va, il va, il va réagir, c'est-à-dire que c'est plus,

	d'encadrement, encadrement, c'est-à-dire la haute direction de la société, assistait au conseil, mettait son empreinte dans le conseil. Et là, ils ont changé.		comme je te parlais de mon oncle, c'est plus une...une...un soutien, une expérience, un conseil. C'est un conseil, lui! 2- opposer...ça n'a pas de sens de s'opposer, car il s'oppose, après tout je propose.... On propose, ce n'est pas moi, d'ailleurs, c'est l'administration d'IN qui propose les moyens de développement, ce n'est pas... c'est-à-dire, on peut s'opposer,...ne pas être convaincus, mais s'opposer catégoriquement, ils disent non, ne fais pas de développement, ou non, ne fais pas ceci... Je ne crois pas. Au contraire, quand il y a des remarques, on en tient compte. C'est des remarques qui...qui peuvent nous informer que...qu'on va dans le mauvais sens. Ce n'est pas...on n'a pas une position formelle.
→ sélection et mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)			1- Comme je te l'avais dit tout à l'heure, on décide... on voit un peu quels sont les axes de développement, et après, on prend l'avis, et on met en place, c'est tout,
→ Interactions formelles et informelles			1- Il y en a aussi d'anciens cadres, qui, qui... de la société, qui ont fait toute leur carrière, ici, à IN. Et qui,...que j'implique. Que j'implique un peu comme un peu la personne que vous avez vu à l'entrée. Qui est à la retraite depuis cinq ou six ans, et qui est là, et que j'implique, dans le sens où il a une bonne expérience, et dans le sens où il peut rassurer les autres membres du conseil, et donc, c'est-à-dire, c'est quelqu'un qui...y en a pas un, il en a deux ou trois qui sont dans le processus décisionnel. Bien qu'ils soient retraités. De toute façon, il est retraité mais il est aussi conseiller, consultant, tu as compris? il n'est pas administrateur. Conseiller, non, carrément gérer, aussi, maintenant, par exemple, jusqu'à il y a un an, l'année dernière, on avait une société qui faisait les fenêtres, qui ne marchait pas bien, et tout. Je l'ai appelé, je lui ai demandé d'en être le directeur général, il était directeur général cette année. Une année, il l'a remise un peu sur pied comme je le souhaitais, et on l'appelé, là on a arrêté la mission, on a mis quelqu'un d'autre. Et là, il va suivre autre chose, c'est-à-dire que c'est des missions ponctuelles, claires et..... Là si on va préparer, par exemple, un déménagement, ou quelque chose, ce sont des actions qui ne touchent pas la, la gestion quotidienne, que je devrais faire moi, que je fais moi, directo, avec lui, ou je me fais

			assister. 2- Oui, plus dans le cadre informel que formel. Avec, avec mon oncle, bon, depuis quelques mois, non, mais c'est plus du quotidien, c'est plus, quand j'ai personne dans mon bureau je rentre dans le sien, je m'assoie, et je regarde et tout....Même, maintenant, il faut dire, même avec mon père, quand je n'ai rien à faire, je reste dans son bureau, je suis là pour tout ce qu'il fait
<i>Rôle de médiation</i>			

Annexe 2-12: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur SHH (IN)

SHH	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
→ Surveiller, évaluer et récompenser le rendement des cadres supérieurs			1- L'assemblée générale...comme on dit....ils ont l'impression que quand ils demandent des explications au conseil ils disent: "attention, on vous a donné à gérer notre fric, etc. c'est vous les responsables...etc. ils demandent des explications, etc. Alors surtout, surtout, quand il y a parmi les membres de l'assemblée générale, quelqu'un qui veut rentrer dans le conseil, il devient, devant les autres actionnaires, vous êtes ceci, vous êtes cela, pourquoi vous donnez des voitures aux directeurs etc. Et du n'importe quoi! Donc, ils essayent de créer une ambiance...c'est-à-dire... Mais dans le conseil d'administration, non, il y a une forme de solidarité parce que, parce que, en gros, on est au courant de...on gère, on gère ensemble, les problèmes de la société. 2- En fait, l'utilité d'un conseil d'administration, c'est, pour moi, un bon conseil d'administration,...c'est un conseil, qui sait....demander des comptes.
→ Surveiller et évaluer le DG			1- Parce que, pourquoi? Moi, étant donné l'expérience que j'ai eu en tant que gestionnaire, un gestionnaire, vu ce qu'il vit, au jour le jour, etc. et tout. Il peut, très facilement, dévier de la stratégie. Parce que, justement, le marché, a subit je ne sais pas

			<p>quo. Et alors, s'il se met à dévier, à droite et à gauche, et à suivre et tout. A ce moment là, c'est là où ça risque de mener à, comment dire, bon je ne dirai pas des catastrophes ou des choses comme ça, mais ça risque de nuire à la bonne marche de la société.</p> <p>2- Pour moi, une stratégie, elle est faite pour être respectée. A la rigueur, une stratégie, la direction générale, navigue entre les bornes de cette stratégie, d'accord. Mais de venir, comment dire, faire comme ça, et puis aller, changer d'orientation, etc. parfois, parfois, parce que, c'est....c'est le terrain qui t'exige ça, etc. Mais...</p> <p>3- on peut facilement dévier, voilà. Le conseil d'administration, c'est pour dire, voilà notre stratégie, à la rigueur, si tu veux dévier, etc. Tu viens et on en reparle. c'est sur qu'elle peut, de toutes façons. Tout, tout regard avec du recul est toujours....</p> <p>4- C'est à dire que pour lui, pour lui, SH, c'est un gestionnaire, SHH et son directeur général, ce sont des gestionnaires, et puis c'est tout. Ce n'est pas, et ils seront pénalisés, ils rendent des comptes.</p>
→ Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			<p>1- Il sait demander des comptes, c'est à dire, qui peut, à la rigueur, arriver à dire, cette direction n'est pas en train de, d'aller dans le sens que...dans le sens qu'on lui demande, ou quelque chose comme ça. Oui, oui....Stratégie, essentiellement.</p>
Choix des administrateurs			<p>1- si on y pense, on y pense (apporter un administrateur de l'extérieur) sous la forme d'un directeur général du groupe. Qui, ça serait quelqu'un d'externe, et qui va, en tant que directeur général du groupe, assister à tous les conseils d'administrations. Et qui soit salarié, groupe H. Pour l'administrateur indépendant; du moins, je n'en suis pas encore convaincu.</p>
Rôle stratégique			
→ Percepteur			<p>1- Voilà, exactement, c'est-à-dire, il ne le dit pas à priori. Même que parfois il a la vision que ça ne va pas rapporter grande chose. oui, oui Et il nous laisse faire l'aventure...non, je pense qu'on a souvent, globalement bien investi.</p>
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise			<p>1- Et puis, les administrateurs, à partir de là, vont donner, donc, leur vision, la vision de la société, comment il voit cette société. En quelques sortes, voilà vers quoi on devrait aller, etc. et, l'avantage, c'est que il y a aussi les discussions, parce que les autres, ils sont sur le terrain, ils ont aussi leur avis à donner en matière de vision, voilà.</p>
→ Développer la mission de l'entreprise			<p>1- Nous pratiquement, ...le décideur, il y a un décideur, c'est Mr NH. Qui est l'actionnaire principal de la société mère, et donc il dit, cette année je voudrais faire ça, je voudrais prendre tant de ...etc. Mais, mais, n'empêche que on a, quand on veux faire un investissement, en quelques sortes, on lui dit, cette année, ou pour l'année prochaine, etc. On veut faire un investissement de tant. Ok donc, voilà.</p>

			2-On lui explique, généralement, il est ouvert aux investissements. c'est-à-dire, quand on veut investir, il donne la priorité aux investissements. non, il ne s'oppose pas. il peut demander des comptes, par la suite il te dit, vous avez fait tel investissement, etc. Apparemment, il n'est pas en train de me rapporter ce que....
→ sélection et mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)			1-Dans le sens, c'est-à-dire, où, la direction générale, doit, avoir une vision, et que cette vision, elle doit émaner de ces conseils, justement, qui eux, viennent, justement de la pratique de 2- Voilà....qui émanent de l'intérieur de l'entreprise. A travers le directeur général. C'est-à-dire comme on dit, c'est vraiment une communication, qui doit s'établir, c'est-à-dire...de façon, pratiquement
<i>Rôle de service et conseil</i>			
→ Relier la firme avec l'environnement extérieur			1- Par exemple, je ne sais pas moi, un banquier, peut attirer ton attention sur ta structure financière, je ne sais pas moi. Un ingénieur, peut attirer ton attention sur....ton matériel, le coût de ton matériel,Ramener quelqu'un de l'extérieur....non. Non, puisque, puisque on a comme je te l'avais dis, c'est-à-dire à la rigueur, j'embauche quelqu'un, au niveau du groupe, qui soit indépendant des sociétés. Qui aura plus de..., qui aura plus d'indépendance affective que Mr NH ou que SHH, quand il va assister à IN ou quelque chose comme ça.
→ Conseiller le DG et les cadres supérieurs			1- Le choix du fournisseur, parce que justement, moi, et le directeur général, on était plutôt sur un nouveau fournisseur, qui était justement,...c'est-à-dire... qui était à notre sens, c'est-à-dire, plus intéressant en matière de rapport qualité prix. Et puis donc, Mr NH et Mr TG, ils étaient beaucoup plus vers l'ancien fournisseur, qui lui, comme on dit, c'est marque garantie, etc. Mais qui était un fournisseur très cher, et qui avait, beaucoup changé, enfin. Moi, personnellement, nous, on n'était pas convaincu de son...de son...de son apport en fait. 2- C'est....l'utilité des conseils et de la fréquence de ces conseils, elle est indéniable. Indéniable, c'est-à-dire, je demeure convaincu, comme je l'ai dis, entre guillemets, une des reproches que je fais à mon père, il faut qu'il y ai un conseil périodique, et avec le....avec des personnes qui ne sont...qui sont loin de la gestion, moi j'estime que lorsque j'assiste au conseil d'IN, je peut donner le plus parce que, justement, j'ai le recul, SH ou Mr HH, quand ils assistent à R, ils peuvent donner le plus parce que justement, ils ont le recul qu'on cherche. Et, pour moi, pour moi, c'est important. Je te l'avais dit donc, pour moi, c'est important de faire ces réunions, et de les...et des les...comment dire, de les garnir plus. Exactement. pour avoir des yeux externes.

Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg....)			<p>1- C'est-à-dire, pour moi, un conseil d'administration, il a, avant tout, un rôle de communication, c'est-à-dire, on doit communiquer de façon bidirectionnelle. C'est-à-dire, la direction, au sens large de la société, va donner des informations et va expliquer, à travers des chiffres ou des tendances ou...; des choses, aux administrateurs, qui ne vivent pas la réalité quotidienne de la société.</p> <p>2- Il devrait apporter....au moins le plus important, c'est...d'amener....d'amener les gens,à....communiquer. C'est...il a un grand rôle, c'est-à-dire pour favoriser la communication.</p>
Critiquer			<p>1- Mais non, (il n'y a pas une certaine complicité, je sens qu'il y a un certain parrainage de la part de Mr TG, en ma faveur) Non, non, Mr TG, sa nature est toujours très critique. C'est-à-dire, au contraire, il me reproche énormément de choses, il me reproche énormément de....</p> <p>2- Et cette vision critique de Mr TG, Elle...nous met les bâtons dans les roues. oui, il ne nous aide pas...il a peut être raison !</p>
Stimuler les divergences des visions			<p>1- Le décalage de génération, par rapport à mon père et à Mr TG. ça affecte....c'est normal que j'ai beaucoup plus de mal à les convaincre. Et eux à me convaincre, ça c'est évident.</p>
<i>Rôle de médiation</i>			
→ construit, préserve et restaure le consensus	<p>1- Non, mais on a pris en considération, (l'avis de si TG et de si NH) on a pris en considération, et on est allé, on a vu notre fournisseur habituel, et on a vu ses nouvelles technologies et on a parlé avec lui coté prix, et on a essayé d'avoir une remise, et on a fait jouer...etc. c'est-à-dire qu'on n'était pas fermés...à l'autre solution aussi. C'est....</p>	<p>1- Pour d'autres investissements, pratiquement, ils ne regardent pas. Mais bon, après, on a imposé notre choix, on les a convaincu. Parce que ils ont vraiment vu que c'était le choix c'était le choix le plus efficace et le plus efficient.</p>	<p>1-Voilà, exactement. Parce que dans ce conseil,...Bon, peut être aussi qu'il le fait, peut être que c'est intelligent ce qu'il fait, pour éviter les susceptibilités, encore une fois, parce que il se dit qu'il n'a pas envie que un autre jour, comme on dit, SH demande des comptes à son frère SHH, concernant pas gestion de R. Ou SHH demande des comptes à son frère concernant IN. C'est peut être intelligent de sa part. (rire)</p> <p>2- Voilà, c'est pour sauvegarder, peut être, comme tu dis, justement, l'entente de la famille.</p> <p>Oui il y a une entente, c'est sur. Mais il y a parfois des discussions. Mais il n'y a pas de différences de point de vue Non, parce que on ne maîtrise pas les sujets l'un de l'autre.</p> <p>3 - Et, finalement, Ils ont....entre guillemets, cédé. (rire)</p> <p>4 - les uns étaient pour, les autres, ils étaient contre. On a fait des contacts, on est allé voir des fournisseurs, et on a joué un rôle important pour les convaincre, pour la mise en œuvre de ce... bien sur, oui, bien sur.</p> <p>Non, mais on a pris en considération, (l'avis de si TG et de si NH) on a pris en considération, et on est allé, on a vu notre fournisseur habituel, et on a vu ses nouvelles technologies et on a parlé avec lui coté prix, et on a essayé d'avoir une remise, et on a essayé, et on a fait jouer...etc. c'est-à-dire qu'on n'était pas fermés...à l'autre solution aussi.</p>

Annexe 2-13: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur KZ (ED)

KZ			
	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes			1- que les comptes de l'entreprise sont réguliers, et bien évidemment certifiées, que tout est clean, voilà, c'est ça! 2- ce qui est légal, est indiscutable. Tout ce qui est contrôle des comptes.
→ Servir les actionnaires en ratifiant les décisions des gestionnaires			1- en tant qu'administrateur je défends mes intérêts en tant qu'actionnaire. Et donc je veille à la bonne gouvernance de l'entreprise
→ Surveiller et évaluer le DG			1- il y a des gardes fous à mettre en place (DG/PCA), là. Pour éviter justement... Et ça c'est important, moi-même je demande à mon conseil, de tenir compte du fait que je suis directeur général, 2- j'ai une double casquette, et donc, j'ai besoin moi-même d'être contrôlé. 3- c'est à nous d'être, les garde fous de NBA.
→ Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			1- de vérifier que les décisions qui ont été prises dans le conseil et qui ont été validées par l'assemblée générale, sont correctement...exécutées,
Choix des administrateurs			1- Le choix des administrateurs. Oui... et c'était des concertations, ensemble, oui. Il y avait un noyau au début, et ce noyau là, a élargit, d'autres administrateurs, et c'était quasiment, à chaque fois, avec l'accord de tout le monde. A chaque fois qu'il y a un nouvel administrateur, c'était quasiment une concertation généralisée. c'est-à-dire avec les anciens. Très satisfait oui.
Répartition des jetons de présence		1- c'est lui qui a plus de visibilité sur sa trésorerie, sur ses besoins, et donc il nous le soumet	
<i>Rôle stratégique</i>			
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise			1- Donc, on peut...par exemple, le choix d'une terrain, ça c'est, par exemple, dans une société immobilière, c'est primordial: l'emplacement....ça va déterminer beaucoup de choses...donc, là il y a des

			discussions, donc, oui, on peut discuter pendant deux ou trois heures du choix d'un terrain!
→ Développer la mission de l'entreprise			1- Notre rôle est de développer l'entreprise, 2- Nous, on base plus notre approche, sur le développement de l'entreprise que sur la détention du capital.
→ sélection et mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)			1- il revient vers nous pour les décisions importantes, une fois que la décision est prise, c'est lui qui l'a engagé, c'est lui qui se charge de tout le reste. On n'intervient plus, on intervient sur la prise de décision, à la base.
Validation de la stratégie			1- tout ce qui est validation de la stratégie, tout ce qui est business plan
<i>Rôle de service et conseil</i>			
→ Agissent comme des moyens d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			1- et puis on a tous des carnets d'adresses bien différents. les expériences managériales et les réseaux relationnels.
→ Conseiller le DG et les cadres supérieurs			1- il revient vers nous, de manière très sérieuse, nous expose dans le détail, les raisons qui nous amèneraient, ou qui l'amèneraient à prendre cette décision 2- et nous demande de le harceler de questions, pour que lui-même, soit intimement convaincu qu'on est en train de faire le bon choix, ça c'est le rôle d'un conseil, et ça c'est important, sachant que il pourrait très bien se passer de nous, lui.
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg....)			1- Je pense que on pourrait être les meilleurs commerciaux de l'entreprise aussi, de part notre relationnel, chacun dans son domaine, de relayer régulièrement l'information, en disant, voilà, on est administrateurs d'une très belle boîte, qui...donc, ça c'est un rôle, entre guillemets, secondaire, commercial. Moi, je le fais par exemple. dans mon bureau, vous allez trouver des prospectus ED. Moi, je pense que chaque administrateur doit.... Pour ED je parle, ah! Pour ED, chaque administrateur, devrait faire ça! Je pense qu'on le fait

			indirectement, tous!
Coaching		<p>1- le principe; c'est de dire à NBA, hey! Oh, ça va tu as terminé l'immeuble alors, et après, on va en rester là, c'est ça ED? C'est ça ton ambition, de vendre 34 appartements et d'aller te reposer? Non, notre mission est d'être leader sur le marché de l'immobilier, ou alors leader sur la tranche luxe de l'immobilier. avec des ambitions sérieuses,</p> <p>2- de dire à NBA, on doit être à pour lui donner les moyens de le faire. Les moyens moraux, financiers, logistiques, managériaux pour le faire. C'est ça pour moi, un conseil.</p>	
<i>Rôle de médiation</i>			
→ construit, préserve et restaure le consensus		<p>1- j'ai réagit de manière très objective, donc, j'ai penché dans l'intérêt d'ED. Et, j'étais l'élément qui a permis, de trancher, par rapport à ça.</p> <p>2- Non, non, on a fait appel à une tierce qui était adm. c'était un adm. Qui a géré aussi, ça a été géré par deux adm. moi, et l'autre administrateur.</p> <p>3- Et, j'ai totalement soutenu NBA, dans cette affaire. Dans l'intérêt d'ED. Et cette décision,...elle était très bonne...Elle était très bonne.</p>	
→ Réconcilie les visions conflictuelles		<p>1- tout le monde a contribué pour aplanir la situation entre les deux parties, pour régler au plus vite! Parce que, toute la durée du conflit quand tu as le premier responsable qui n'arrive plus à se concentrer, tu as un chantier, qui est encours, tu as des clients.</p> <p>2- Donc, on a tout fait pour que ça s'arrange au plus vite. Tous, en intervenant,</p>	<p>1- je pense que le rôle du conseil...mis à part, les fonctions classiques d'un CA, ou les autres fonctions dont on a parlé : commerciales, pour gérer un conflit etc. je suis sûr que il y a des éléments qui peuvent survenir et qui sont plus importants.</p>

	<p>directement ou indirectement. Aller voir l'autre partie, en lui disant qu'est ce que tu veux....la négociation. Voilà, intervenir dans la négociation.</p> <p>3- Intervenir dans la négociation, pour comprendre très vite les attentes des deux parties pour essayer de les rapprocher le plus rapidement. Donc pour que la négociation se passe dans les meilleures conditions, et le plus vite possible parce que à un certain moment, ça s'est bloqué et on ne peut plus rien faire, il n'y a plus de CA.....</p>	
→ Equilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise	<p>1- Ben, Ils nous ont rejoint, tous, quasiment, petit à petit, pas tout de suite, mais, avec le temps, ils ont fini par, tout le monde, nous rejoindre. Rejoindre la position du bloc qui militait dans l'intérêt d'ED.</p> <p>2- on a tout fait, nous, les administrateurs, pour que le problème se règle le plus vite possible pour que l'on puisse retrouver notre ED.</p> <p>3- Favoriser la négociation. Favoriser le dénouement du conflit, le plus vite possible. Et dans l'intérêt des deux parties. Voilà.</p>	

Annexe 2-14: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur NBA (ED)

NBA	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
→ Utiliser le pouvoir du CA pour protéger les intérêts des actionnaires		1- il y avait.... Deux visions, il y avait une vision, ou bien, on achète et on reste. Ou bien, on vend tous. Et c'était vraiment une décision de conseil, le conseil était vraiment 4, 3. A ce moment là, on était 7. Et vraiment, il n'y a pas d'unanimité à ce moment là. Tu as compris?	

→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes			1- Déjà, le fait d'avoir un CA où il y a des rapports et des trucs comme ça, c'est très important, parce que déjà, on oblige le gestionnaire de revoir ses calculs, revoir ses estimations, revoir ses business plans, et ainsi de suite, et réfléchir à ça.
→ Servir les actionnaires en ratifiant les décisions des gestionnaires			1- le conseil est présent....et doit être sur que la boite fonctionne sainement.
Répartition des jetons de présence			1- Ils se font payer....c'est une décision, c'est l'une des décisions du conseil d'administration. Je propose et.....c'est raisonnable. Pour la présence et la décision! Dans le conseil, la contribution...Bon, les années où il y a des bénéfices, on augmente ça, et bon les années où...parce qu'on a des cycles de deux à trois ans, à chaque fois, donc les années où il y a pas mal de dividendes, on augmente, et il y a des années où il n'y a pas de dividendes, il a un paquet sympa...
<i>Rôle stratégique</i>			
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise	1- même avant, quand il y avait la BIAT et tout ça, je trouve que c'était très intéressant, ce n'est pas le truc, allez, voilà les décisions...à l'unanimité. ça se discute très très bien, ça se...très très bien		
→ sélection et mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)			1- c'est d'avoir une vision globale, stratégique, pour moi, le conseil c'est beaucoup...je suis bien précis, le conseil, c'est d'avoir une vision stratégique, c'est-à-dire, du moins avoir une boite saine. 2- l'objectif, à mon avis, du conseil, c'est de voir, de revoir les stratégies, de discuter les stratégies, et d'essayer d'avoir.....je ne sais pas comment....c'est principalement ça, un conseil d'administration c'est beaucoup plus stratégique, qu'autre chose, le contrôle, c'est...il y a d'autres, à mon avis, le contrôle, c'est beaucoup plus un commissaire aux comptes,
<i>Rôle de service et conseil</i>			
→ Conseiller technique			1- je dois vraiment maîtriser mon sujet, avant de convoquer

			<p>un conseil pour acheter tel ou tel terrain. D'ailleurs.... (Rire) je me trouve, sincèrement, ah! Il y a des cas où il commencent à....le fait de devoir justifier, nous pousse à approfondir un peu plus les études et nous pousse à faire travailler un peu plus les architectes ... et beaucoup de conseils sont pratiquement bons...les gars, laisse tomber, le terrain n'est pas si génial que ça! Parce que un terrain peut être très intéressant, mais architecturalement pas faisable...d'accord! Et...si c'était une décision unipersonnelle, ou en plus lorsque il faut prendre une décision soit disant, très vite, et tout ça, et les décisions très vite font perdre beaucoup d'argent, c'est pour cela qu'il ne faut jamais les prendre....(rire). On peut faire pas mal de bêtises.</p> <p>2- Vous n'avez pas idée...(coup de poing sur la table)....Inimaginable. Et D'ailleurs, dans tous les sens, je ne sais pas, le concessionnaire en question, l'intermédiaire en bourse, il va construire quelque chose, il va venir vers vous, on peut faire des montages, des trucs comme ça C'est important pour la boîte, c'est très important et c'est pour cela que....si j'avais dans le conseil, que des promoteurs, par exemple? Oui, ou bien des banquiers ou quelque chose comme ça..... D'ailleurs, je n'ai pas de banquiers, c'est vrai</p>
→ Agissent comme des moyens d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux		<p>1- ...dernièrement, on avait la libération de quatre quart, au moins il fallait libérer le quatrième quart. Et pour eux, vu qu'il y avait des financiers et tout ça, pour dire maintenant ce n'est pas le moment, pour ça, présent, pour ça présent, vous libérez quand on veut, et en plus, celui qui devait plus faire l'effort c'est beaucoup plus moi, en fin de compte, est ce qu'il y a des problèmes qui nous arrivent, càd il</p>	<p>1-Et ça, j'y crois, quelque soit le domaine, à mon avis, la chose la plus importante c'est que les gens doivent être bien formés, bien calés, ils doivent être très sérieux....</p> <p>* C'est qu'il a un bagage, une formation, et l'autre chose, c'est qu'il faut y avoir un comptable, un financier, un ingénieur, un..... C'est là où le conseil est intéressant.</p> <p>2- D'ailleurs je trouve que la différence dans les visions est très enrichissante pour ce qui est d'ED. Et pour nous. D'accord? C'est une bulle de l'extérieur qui est beaucoup plus intéressante, que la</p>

		<p>y avait une analyse qui n'était pas mal du tout. Tu as compris, moi je trouve ça très intéressant.</p> <p>2- Non, ils portent tous des actions, d'ailleurs, quand il y a eu le rachat, c'dépend le changement dans le capital, on a ouvert l'actionnariat à deux personnes, et la raison principale, bon à un pourcentage relativement faible, mais la raison principale, c'est de les avoir dans le CA.</p> <p>3- La différence, Ah oui, oui, je la vois.... Tout....Sur des décisions vraiment très concrètes.</p>	<p>gestion quotidienne, quotidienne, quotidienne.... Et c'est intéressant, ce n'est pas des rapports qu'on voit dans la plupart des conseils d'administration.</p> <p>3- Les conseils qui sont hétéroclites, ou tu les appelles comme tu veux toi, ils sont beaucoup plus intéressant que d'avoir un conseil, par exemple, je ne sais pas moi, d'une boîte pharmaceutique, ou tout le monde est pharmacien, ils ont eu la même approche, la même école....</p> <p>4- Et encore une fois, moi je crois très très bien, dans la gestion, de n'importe quel domaine, les visions des gens qui ne sont pas dans le domaine, est très très importante. Probablement, beaucoup plus dans l'immobilier que d'autres. c'est...c'est ce qu'on est arrivé à faire dans ED.</p> <p>5- D'ailleurs je ne sais pas si vous avez remarqué, même en étant un actionnaire en majorité, je suis vraiment en majorité absolue et totale, je ne suis pas PDG. Non!</p> <p>6- C'est un administrateur qui a d'autres visions, qui a d'autres.... C'est très important.</p>
→ Conseiller le DG et les cadres supérieurs			<p>1- Mais, l'autre décision, qui est plus importante et qu'on prend dans le conseil et qui vraiment...on prends, c'est à chaque fois qu'on a l'acquisition d'un terrain. C'est-à-dire c'est statutaire, on ne peut acheter un terrain, que par la validation du conseil d'administration. C'est un très bon port à faux pour la gestion.</p> <p>2- Un conseil d'adm.... Moi, à mon avis, ah! Un CA c'est un énorme port à faux..... (il frappe la table avec son poing).</p>
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg....)			<p>1- Public relations, PR, c'est très important! Chacun d'entre nous l'est, en plus le IMDI, beaucoup plus que les autres domaines, il est basé sur la confiance, surtout que les gens achètent sur plan. C'est très simple, c'est pour cela qu'il faut communiquer, c'est pour cibler les gens qu'on ne</p>

			<p>connaît pas.</p> <p>2- Vu que ces gens là communiquent, ils sont là, bon, on communique différemment des autres, donc ils existent, ils sont là. N'importe quelle personne qui avance 30%, ou 40%, ou 50% de l'appartement qui n'est pas fini, doit être en confiance.</p> <p>3- Donc, cette partie confiance c'est une grande histoire, parce que la confiance c'est toi-même, tes administrateurs et tout ce que tu as communiqué. C'est très simple...c'est....c'est... ce n'est pas par hasard que je j'ai..... je n'ai pas un concessionnaire FIAT. L'administrateur,...il n'est pas FIAT, il est concessionnaire de voitures de luxe. BMW, etc... tu as compris?</p> <p>4- Parce que, à un certain moment, un personne qui va venir chez moi, il va me dire qui est ton capital, qui sont les administrateurs. Entre autres, tu vas citer, untel, untel, untel... tu es obligé, ah! Ce n'est pas un secret. Donc, ça, c'est assez simple. Si il a une BM, ou une.... Il va se sentir beaucoup plus à l'aise.</p>
Coaching			<p>1- C'est très utile, c'est un très, très bon....A mon avis, c'est un très bon...porte à faux de gestion. C'est-à-dire, ce n'est pas un élément de gestion, en lui-même, c'est un avis personnel, mais c'est très important, et c'est très important d'avoir un conseil avec un DG, et un président du conseil.</p>
Critiquer		<p>1- Parce que des conseils cools, c'est là où on peut se permettre de critiquer réellement la gestion, sans avoir d'arrière pensée de pouvoir, c'est très important d'avoir un conseil qui est là pour optimiser la boite. Voilà, optimiser...ça c'est hyper important. C'est pour ça que, la diversité dans un conseil, c'est important.</p>	
Stimuler les divergences des visions		<p>1- Parce que, à mon avis, ce qui est très intéressant dans un conseil, c'est des</p>	

		visions totalement différentes, c'est des approches totalement différentes, c'est des expériences totalement différentes.	
<i>Rôle de médiation</i>			
→ construit, préserve et restaure le consensus			1- D'ailleurs.... (Rire) je me trouve, sincèrement, ah! Il y a des cas où il commencent à....le fait de devoir justifier, nous pousse à approfondir un peu plus les études et nous pousse à faire travailler un peu plus les architectes ... et beaucoup de conseils sont pratiquement bons...les gars, laisse tomber, le terrain n'est pas si génial que ça! Parce que un terrain peut être très intéressant, mais architecturalement pas faisable...d'accord! Et...si c'était une décision unipersonnelle, ou en plus lorsque il faut prendre une décision soit disant, très vite, et tout ça, et les décisions très vite font perdre beaucoup d'argent, c'est pour cela qu'il ne faut jamais les prendre....(rire).
→ Réconcilie les visions conflictuelles		1- il y avait.... Deux visions, il y avait une vision, ou bien, on achète et on reste. Ou bien, on vend tous. Et c'était vraiment une décision de conseil, le conseil était vraiment 4, 3. A ce moment là, on était 7. Et vraiment, il n'y a pas d'unanimité à ce moment là. Tu as compris?	

Annexe 2-15: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur NZ (ED)

NZ	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
→ Surveiller, évaluer et récompenser le rendement des cadres supérieurs			<p>1- Bon, l'entreprise est relativement jeune. Donc, je crois, aujourd'hui que les décisions qui ont été prises ont donné, plus ou moins grossièrement, de bons résultats, donc, il n'y a jamais eu de retour en arrière ou de regrets sur n'importe quelle décision importante, qui a été prise.</p> <p>2- C'est....je suis tenté de dire qu'il est presque essentiel. Quand on est dans des secteurs qui sont très concurrentiels, qui sont très capitalistiques, qui.... Où le marché est très changeant, ou les décisions peuvent être extrêmement lourdes de</p>

			conséquences,...je pense que c'est très, c'est très important que qu'on a un conseil d'administration de qualité qui joue pleinement son rôle. Pour que le manager fasse le moins possible d'erreurs dans sa gestion, et ne prenne pas de mauvaises décisions et...aussi pour le pousser à donner le meilleur de lui-même.
→ Utiliser le pouvoir du CA pour protéger les intérêts des actionnaires			1- Mais à partir du moment où c'est dilué sur un certain nombre d'actionnaires et que la responsabilité est partagée par plusieurs administrateurs, par la force des choses, on est contraints à beaucoup plus de rigueur et on est beaucoup plus vigilent sur la pérennité du business
→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes			1 - Bon, il y a des réunions périodiques du conseil d'administration, généralement, on nous transmet un petit dossier, avant le conseil, qui permet de prendre connaissance un peu de....des éléments financiers, un peu de la tendance, en terme de temps, en terme d'avancement des projets etc. Bon, par rapport à ça, forcément, il y a un petit travail préparatoire, avant les conseils d'administration, et en plus de ces petits travaux qui précèdent les conseils d'administration, 2- pour être informés sur l'activité de la société, 3- donc, il y a un rôle de contrôle et de voir que il n'y a pas un écart qui pourrait être inquiétant ou pourrait mettre un peu en difficulté l'entreprise par rapport à ce qui a été prévu initialement. 4- Bon, c'est...quelques parts c'est une garantie de bonne gestion, parce que bon, je pense que dans les sociétés unipersonnelles, c'est beaucoup plus difficile, quand on est solitaire de faire toujours la part des choses entre ses petits intérêts personnels et l'intérêt de l'entreprise.
→ Surveiller et évaluer le DG	1 - Absolument, donc, il avait présenté un peu son projet, comment il allait envisager son business, son potentiel, etc. Donc, à partir de là, il y a eu une adhésion, par rapport à ce projet, et on a décidé de mettre un petit peu l'argent liquide dans la société.		1- il y a un aspect de contrôle, on va dire, indépendamment du rôle d'un commissaire aux comptes, etc. Un manager doit rendre des comptes, par rapport à l'activité de l'entreprise, par rapport à l'allocation des budgets et des investissements, de l'avancement des projets, etc.
→ Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			1- Donc, il doit régulièrement rendre des comptes sur la réalisation des

			projets sur la base sur laquelle ils ont été présentés initialement sur le respect de ces budgets, sur le respect des délais de réalisation, sur...est ce que les objectifs...est ce que les réalisations sont conformes aux objectifs qui ont été fixés,
Choix des administrateurs			1- En fait, Les administrateurs sont issus de l'actionnariat, qui est lui-même....enfin, idéalement qui lui-même un peu trié sur les volets par rapport à la vision du promoteur du projet. Donc, ce ne sont pas uniquement des gens capables d'apporter des ressources financières, parce que bon, quand on a de bons projets, il y a toujours beaucoup de candidats pour investir.
Répartition des jetons de présence			1- généralement, c'est sur proposition du directeur général, vu que c'est quelqu'un d'assez raisonnable par rapport aux intérêts de l'entreprise, donc, bon, généralement ce sont des discussions qui sont extrêmement simples, il y a une certaine adhésion par rapport à ses propositions, Il y a une attente légitime, mais bon, là encore, il ne faut pas que ça soit au détriment de la trésorerie de l'entreprise, au détriment de ses projets de développement.
<i>Rôle stratégique</i>			
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise			1- de manière non officielle, des échanges réguliers, pour être informés sur l'activité de la société, pour échanger des idées, je pense que c'est très important parce que....quelque soit l'expérience du promoteur et du directeur général, on est souvent très solitaire dans la réflexion, dans les choix très importants,
→ Développer la mission de l'entreprise			1- Clairement....clairement, pour une entreprise qui a l'ambition de fonctionner de manière relativement institutionnalisée, avec un objectif de se développer dans la durée, et avec une certaine transparence au niveau de ses comptes, etc. C'est indispensable d'avoir les structures de gouvernance qui fonctionnent correctement, avec des administrateurs de qualité qui sont capables d'apporter une contribution et des avis pertinents, par rapport au fonctionnement de l'entreprise et de son développement. C'est très difficile de porter ça de manière individuelle, 2- Mais aussi ce sont des gens qui partagent une culture de management, qui partagent une vision du business, donc qui vont jouer le rôle qu'on attend d'eux, en fait. Pour un conseil d'administration, pour une assemblée générale, et qui vont réellement avoir un rôle constructif pour apporter une petite contribution au développement

			<p>de ce business.</p> <p>3- Certainement. Je pense que au-delà du courant de sympathie, c'est beaucoup plus, justement, la conviction que ces structures décisionnelles ont un rôle extrêmement important, par rapport aux choix importants dans la vie de l'entreprise.</p> <p>4- Donc, il y a un peu ces décisions par rapport au foncier, et il y a un autre, peut être, un autre type de décisions qui est assez lié à la nature de l'activité également, c'est la nature des...en fait des projets immobiliers à mettre en œuvre, par rapport à la sensibilité de chacun de nous, est ce qu'il va y avoir une majorité de S+3, est ce qu'il va y avoir une majorité de S+4, est ce qu'il faut exclure la clientèle des S+1, qui, à tort, est souvent considérée comme étant une mauvaise clientèle en Tunisie. Alors que en Europe, on est plus sur des marchés de célibataires.</p> <p>Et....donc ce sont des choix qui sont assez importants, vu que derrière il peut y avoir un impact très important sur la commercialisation du produit, donc de mémoire, ce sont les deux sujets qui...qui occasionnent le plus de débat, avant la prise de décision.</p> <p>5- bon, sur le choix des terrains, très souvent ce sont les décisions, qui sont préparées bien avant les conseils d'administration, et quand est ce qu'il y a des discussions, c'est souvent quand il y a une hésitation entre deux opportunités d'investissement qui ont déjà été contestées on va dire d'une certaine manière des terrains à la vente, avec des emplacements différents, etc.</p>
→ sélection et mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)			<p>1-je connaissais très peu le marché de l'immobilier, mais bon, il y a des échanges très fructueux, on réfléchit très souvent ensemble, etc. Pour essayer de faire mûrir les projets, et de faire les choix les plus intelligents, par rapport à... par rapport au business des sociétés.</p> <p>2- Ces décisions sont assez particulières à l'activité de la promotion immobilière, donc,...souvent les décisions les plus délicates ce sont les décisions qui ont un impact extrêmement important sur le business de l'entreprise, c'est le choix des terrains et les investissements qu'il suppose. Donc, aujourd'hui, avec la flambée du foncier, donc on n'a pas droit à l'erreur sur la qualité des emplacements, et...ce sont des investissements très lourds, donc, par rapport à ces choses, on en discute beaucoup avant d'engager la société, avant d'engager des crédits, qui...selon la nécessité, pour accompagner la mise</p>

			en œuvre de ces projets, etc.
→ Interactions formelles et informelles			1- C'est souvent dans un cadre extrêmement formel et agréable, c'est beaucoup plus un échange qu'autre chose en fait. Quand on a des gens qui ont beaucoup d'idées, les discussions s'allongent forcément, donc, c'est essentiellement ça. échange d'informations et d'avis en fait. Je parle de mon cas particulier. Donc, on ne s'impose pas, vraiment une cadence très stricte, tout les quatre ou cinq semaines, on va dire, une dizaine de fois par an. C'est une question d'intérêt et de disponibilité je pense.
<i>Rôle de service et conseil</i>			
→ Conseiller technique			1- bon, par rapport aux intervenants techniques sur les projets, peut être par courtoisie pour le directeur général, on le laisse gérer ça de manière complètement transparente, en fonction de son appréciation, que ce soit dans l'entreprise de bâtiment l'architecte, le décorateur, si on va rentrer dans une mécanique, à vouloir bien lui imposer un décorateur, un intervenant quelconque, je pense que ça deviendrait extrêmement pénible, et on empièterait sur ses attributions de gestion, donc là, on le laisse gérer ça de manière assez autonome.
→ Relier la firme avec l'environnement extérieur			1- si, nous faisons un apport réel, On est beaucoup plus dans notre démarche de conseil et d'accompagnement, par contre, dans,... Peut être on est dans une position où on va faciliter la consultation de certaines banques par rapport à.... Qui pourraient offrir de meilleures conditions de financement. Là oui. Peut être certaines informations sur des terrains à vendre, et qui mériteraient d'être étudiées, donc, là, c'est beaucoup plus par rapport à des opportunités d'investissement et par rapport à des opportunités pour optimiser un peu le financement des projets... là, là clairement, ça fait partie de...des discussions auxquelles on a droit,
→ Agissent comme des moyens d'expansion organisationnelle reliant l'organisation aux ressources de l'environnement et aux informations issues des réseaux			1- quand on a la possibilité de confronter un peu ses idées, ou ses...les décisions qu'on prépare avec....les administrateurs, qui sont des gens qui sont dans le business, qui ont une certaine connaissance du marché, c'est forcément intéressant, même si ça ne te fait pas de changer les décisions, ça te permet de les valider, et d'avoir des avis contradictoires. 2- Je peux imaginer qu'il puisse y avoir des actionnaires, des investisseurs relativement passifs. Qui...délèguent en grande partie, en fait, la responsabilité au conseil d'administration, sans en faire partie, ou

			<p>ont eu une grande confiance en la direction générale en qui ils ont investi, d'une certaine manière, des gens qui ont après tout, un notoriété sur le marché, de par leurs expériences, de par leur expertise dans certains secteurs, qui fait que les investisseurs importants peuvent être intéressés de faire des placements financiers purs, sans avoir la disponibilité et l'envie de faire partie des structures décisionnelles.</p> <p>3 - C'est vraiment une culture d'économistes, gestionnaires, experts comptables, managers de manière générale, donc, ceux sont des gens qui ont quand même une culture managériale assez développée, et qui ont occupé....qui occupent ou qui ont occupé des postes de management dans le secteur privé, assez significatifs, on va dire.</p> <p>4- Et ce qui est enrichissant c'est que ils ont souvent des expériences dans des secteurs d'activités très différents, donc là aussi, chacun mets un peu de son petit monde, avec sa vision, avec son expérience, et c'est d'autant plus intéressant et enrichissant en fait de croiser ces expériences.</p> <p>5- surtout que bon...dans le tour de table, par la force des choses, on est assez proches du milieu des banques, que ce soit le président du conseil, ou l'ensemble des administrateurs, donc avec les années, chacun a son petit réseau relationnel, dans le milieu bancaire, etc. Si quelqu'un à un moment donné, pense qu'il est en capacité de faire bénéficier la société de conditions meilleures au niveau financier, ou de mettre la société dans une position d'investir dans un terrain, dans des conditions intéressantes, forcément on le fait ça...on ne s'en prive pas.</p>
→ Conseiller le DG et les cadres supérieurs			<p>1- Et, il y a encore un second rôle qui est beaucoup plus un rôle de....on va dire de conseil, par rapport à la vision du manager, qui est peut être un peu enfermé et très solitaire dans sa gestion, pour....pour un peu l'éclairer sur notre perception du marché, sur notre perception des projets de développement qu'il a à l'esprit, etc. Pour arriver au final à prendre les meilleures décisions pour l'entreprise.</p>
Coaching			<p>1- Ensuite, bon, à la limite ça reste beaucoup plus une limite de disponibilité, vu les responsabilités des uns et des autres. Et....je pense qu'on est souvent dans des mécaniques où,...c'est un peu la nature humaine, quand on est dans un environnement où on est entourés de très bons élèves, on va naturellement essayer de donner toujours le plus, pour rester au dessus</p>

			du lot. Si on est dans un environnement relativement laxiste, ou le gens sont assez peu regardants, ou il y a un feedback qui est relativement faible, par rapport à ce qui a été fait, etc. Ca peut, de manière consciente comme inconsciente créer une forme de démotivation au niveau du management qui...du fait qu'on ne lui en demande pas forcément plus qu'il ce qu'il fait, en fait.
Critiquer			1- de manière non officielle, des échanges réguliers, pour être informés sur l'activité de la société, pour échanger des idées, je pense que c'est très important parce que....quelque soit l'expérience du promoteur et du directeur général, on est souvent très solitaire dans la réflexion, dans les choix très importants,
Stimuler les divergences des visions			<p>1- Absolument, oui, c'est important d'avoir des avis contradictoires. L'objectif, n'est jamais d'arriver à un consensus absolu, il peut y avoir, ponctuellement des petites réserves, sur certaines orientations, ensuite, lorsqu'il y ait forcément une majorité d'administrateurs qui sont actionnaires, qui sont pour une orientation, ou une décision, c'est la majorité qui l'emporte, bon, c'est...et on est très fair play par rapport à celà.</p> <p>2- C'est sur que certains réflexes qu'on peut trouver chez quelqu'un qui est dans le monde des concessionnaires automobiles peut être très différent de ce que je peux avoir moi, comme prestataires de services pour des opérateurs bancaires, donc, ce sont on va dire des carrières assez différentes, mais qui se rejoignent sur certains aspects mais sont très différentes sur d'autres.</p> <p>3- Je pense que tout le monde octroie autant de temps que moi, c'est peut être beaucoup plus, le fait que je m'arrange pour avoir cette disponibilité, je pense que parce que il y a une attente par rapport à ça, du directeur général, donc, je pense qu'il est très à l'écoute, c'est, d'une certaine manière, ça leurs rend service d'avoir un autre son de cloche que ce que...ce qu'il peut penser lui-même en fait. Par rapport à certaines décisions.</p> <p>4- Toujours les gens qui ont beaucoup....qui sont portés sur la nature, sur les espaces verts, qui vont être en fait...qui vont défendre le fait qu'il y ait un jardin important, et plus de place pour les balcons, pour la verdure, etc. Alors que bon, on se rend compte que le tunisien il préfère beaucoup plus le béton et les mètres carrés.... Donc, bon, bien que le</p>

			Le marché est en train de changer, parce qu'on privilégie certains types de surfaces S+2, S+3. Et on exclue les grands...les très grandes surfaces, ou les toutes petites surfaces.
Echanger les avis et le savoir faire			<p>1- C'est souvent dans un cadre extrêmement formel et agréable, c'est beaucoup plus un échange qu'autre chose en fait. Quand on a des gens qui ont beaucoup d'idées, les discussions s'allongent forcément, donc, c'est essentiellement ça. échange d'informations et d'avis en fait. Je parle de mon cas particulier. Donc, on ne s'impose pas, vraiment une cadence très stricte, tout les quatre ou cinq semaines, on va dire, une dizaine de fois par an. C'est une question d'intérêt et de disponibilité je pense.</p> <p>2- En fait chacun va présenter d'une certaine manière, sa perception du marché...sachant que bon, là aussi il y a quand même, enfin, on se fie au final beaucoup, un peu...aux termes de ces échanges à la sensibilité du directeur général qui est...</p>
<i>Rôle de médiation</i>			
→ construit, préserve et restaure le consensus			<p>1- C'est peut être un peu....suivant le cas quand on est soi même manager depuis un certain nombre d'années, on devient un petit peu têtus, et on a souvent sa propre vision qu'on essaye de défendre avec beaucoup d'ardeur, donc souvent ça peu créer des discussions extrêmement acharnées, mais bon, qui finissent généralement, le plus souvent par un consensus. Même si c'est jamais du 100%, mais bon, ce n'est pas très important.</p> <p>2- Donc sur ce genre de,...disons d'options, très rarement il y a un consensus, parce que chacun va défendre un petit peu sa perception perso. Mais bon, on arrive quand même à arrêter des décisions collectives, même si on ne peut pas répondre aux attentes de tout le monde.</p>
→ Equilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise			<p>1- A ma connaissance, ça n'a pas d'impact, c'est en fait, le point d'équilibre à trouver, de faire toujours passer l'intérêt de l'entreprise au dessus de l'intérêt des individus, en fait.</p> <p>2- Ils peuvent être, de manière légitime, motivés pour que l'entreprise distribue davantage les dividendes, il faut être objectif, certaines orientations qui pourraient être considérées comme profitables à court terme, mais bon, c'est....il faut toujours un point d'équilibre à trouver entre les intérêts individuels et les intérêts de l'entreprise</p> <p>3- Donc là, ça va occasionner des discussions pour choisir celui qui paraît être le plus intéressant, pour la commercialisation du produit. Donc, là,</p>

			généralement, il y a souvent un consensus, avec le directeur général, qui a quand même du clair et qui connaît très bien le terrain, et le marché du foncier d'une manière générale. Par rapport à tout ce qui est aménagement, type d'appartement et niveau des immeubles etc. Les discussions peuvent être beaucoup plus animées, parce que là, c'est beaucoup plus les sensibilités personnelles, en fait, qui rejoillissent.
--	--	--	--

Annexe 2-16: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur AK (AB)

AK	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
→ Surveiller, évaluer et récompenser le rendement des cadres supérieurs			<p>1- mais, la formule, président directeur général et directeur général adjoint, c'est le président directeur général qui a la responsabilité, le directeur général adjoint a, bien qu'il soit, dans la plupart des sociétés, il est le gestionnaire, c'est l'exécutif, mais réellement, l'exécutif, c'est le PDG.</p> <p>2- Bon, l'administrateur, donc, doit être....son rôle bien sûr, c'est-à-dire, il a un rôle de contrôle principalement, de la gestion de l'entreprise</p>
→ Utiliser le pouvoir du CA pour protéger les intérêts des actionnaires			<p>1- C'est-à-dire que on ne peut pas...on ne peut pas demander des comptes, parce que, le président directeur général, ça, vraiment c'est une philosophie, c'est-à-dire...quand le président gère la société, qui va lui demander des comptes?</p>
→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes		<p>1- Des gens qui peuvent discuter, contrôler, lire les comptes, etc, etc... Donc, c'est...avoir un apport, l'apport c'est très important, c'est un apport positif, pas de... c'est surtout ça.</p>	<p>1- Oui, un président, donc...le travail d'un président, donc, c'est...bien sur, préside le conseil d'administration, donc il assure le suivi juridique de la société, et c'est une mission de contrôle. le directeur général, il est...il a une responsabilité juridique légale envers la...la société, et,...il est gestionnaire, donc il est, ...bon il y a le contrôle bien sur, c'est le conseil d'administration, et il est, en même temps, il a ce poste de contrôle, en tant que président, et de gestionnaire.</p> <p>2- Non, l'aspect compétence, il est très, très important dans le conseil d'administration. Parce que c'est là où se prennent les grandes décisions, toutes les grandes décisions, sont...c'est-à-dire, la préparation du budget, la</p>

			<p>stratégie...c'est le conseil d'administration.</p> <p>3- sur le plan financier, c'est beaucoup plus....bon, il y a ce qu'on dit, ça c'est pour voir sur les bilans, et sur les états financiers, etc. Mais disons, c'est....il y a toujours des choses autres que sur le plan financier, sur le plan gestion des ressources humaines, sur le plan...il y a beaucoup d'indicateurs qui sont plus difficiles à établir. Pour qu'ils aient un sens et pour qu'on puisse évaluer la performance.</p>
Choix des administrateurs	<p>1- on était trois ou quatre, au début, ce sont des gestionnaires...ce sont les...les fond... les investisseurs, donc, c'est les grands actionnaires. Donc ce sont les actionnaires.</p>	<p>1- Actuellement, il y a dix administrateurs dans la société, bon, le choix, donc, le choix dans une société familiale,</p> <p>2- Bon, c'est-à-dire que il y a des cas où.... Bon, si je parle de notre conseil, c'est-à-dire qu'il y a beaucoup de discussions, nous avons trois...trois actionnaires qui représentent, depuis... c'est-à-dire, depuis qu'on est en bourse.</p> <p>3- Alors, bon, quand on rentre en bourse, donc, on a...on doit nommer au moins un membre, un administrateur, qui représente les actionnaires....donc, externes.</p> <p>4- Et....bon, nous on en a mis trois. Bon, on a 35%, les deux tiers du capital qui est en bourse, Et on a jugé que....on met 3, et on a....bon, ben ça a été voté à l'assemblée générale, donc, visée par l'assemblée, et quand même, nous, on avait le choix, et on a choisi des gens qui ont une expérience, donc qui peuvent aider. Et voilà, c'est-à-dire qui ont une formation adéquate, c'est-à-dire des gens qui ont un niveau</p>	<p>1- Oui, jusqu'à maintenant, ce sont des actionnaires. Et,...maintenant, ça a changé, les actionnaires ne sont plus les actionnaires d'avant.</p> <p>2-Pas seulement compétences, c'est à dire...dans les sociétés familiales, on ne peut pas parler de seulement compétence, mais, comme motivation aussi. Par exemple, un actionnaire, qui travaille dans l'entreprise, on le met dans le conseil d'administration.</p> <p>3- Même si on prend, aujourd'hui, nous sommes dans la bourse. Mais le conseil d'administration reste toujours des éléments historiques dans la société. Bon, on s'est adjoint d'autres...d'autres qui représentent les actionnaires, les actionnaires externes. Donc, voilà...</p> <p>4- Bon, vraiment, comme on a des actionnaires et des administrateurs historiques, qui sont de la famille, ou historiques, bon, on ne peut pas, c'est difficile de congédier un administrateur, de terminer la mission d'un administrateur,</p>
<i>Rôle stratégique</i>	→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise		<p>1- Non, ils se sont bien impliqués, c'est à dire que, bon, il y a eu souvent des discussions très...disons des discussions très animées, au sujet des</p>

			<p>investissements, au sujet du développement, et puis, le conseil avant, au niveau des études, quand il y a des avis, bien sur, on opte pour tout le monde, c'est-à-dire, les cadres, c'est-à-dire tout ce qui se fait dans l'entreprise, moi je dis le conseil c'est le chapeau, c'est là où se prennent les décisions, c'est là où se développe la vision.</p>
→ Développer la mission de l'entreprise		<p>1- Réinvestir et donc, comme on l'a déjà dit, c'est avec l'introduction en bourse, que ça nous permet de lever des fonds, donc, avec les augmentations de capital, on peut lever des fonds de toutes natures, avec des obligations, ou quelques choses comme ça. Pour...investir.</p> <p>2- En plus de ce qu'on met de côté, les bénéfices qu'on distribue, bon, peut être, 50, 60% des bénéfices en tant que dividendes, le reste, ça va rester dans la société pour le réinvestissement et pour le...</p> <p>3- Bon, les grandes décisions, il y en a chaque année, donc...chaque année il y a des décisions, que ce soit par exemple, des investissements, la société a investi pendant les cinq dernières années, dans les vingt millions de dinars. Bon, et ces vingt millions de dinars, bon, donc, on n'a pas décidé comme ça, parce que, c'est-à-dire, c'est des décisions très importantes. Bon, on les investis, on investi cette année, on n'investi pas, etc. et chaque année, bon, selon la situation, selon, la conjoncture, selon les choses, le conseil doit décider, c'est ça.</p> <p>4- Bon, en tant que membre du conseil, tout ça, donc, me donne la possibilité d'amener des projets. Mais, je peux</p>	<p>1- Non, ça n'entrave pas l'activité, mais, l'activité du conseil, peut avoir une incidence sur la marche de l'entreprise. Donc, les décisions, qui ne sont pas prises. Si une décision, aujourd'hui, parce qu'elle n'est pas claire. Si une décision, on ne la pas prise, il y a quelque chose dans l'entreprise qui peut être...bon, ça peut créer des...des....et ça a un effet sur l'entreprise.</p> <p>2- Donc c'est un va et vient entre la gestion, la direction générale, l'encadrement, et le conseil d'administration. C'est-à-dire que, il y a, une, une ...une incidence de...de ce mouvement entre le conseil, et la direction générale, etc. Donc, il y a une influence sur le développement de l'entreprise.</p>

		<p>dire que, généralement, les membres du conseil, ceux qui sont impliqués dans la gestion, ils amènent, c'est eux qui développent, ce sont qui sont des développeurs. Ou bien, pour certaines choses, le conseil peut demander, il faut faire des études pour ça. Si on discute et on a un problème ici, et ici, on fait appel à des étrangers.</p>	
→ sélection et mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)		<p>1- Et il y a aussi, les décisions, puisque elle sont stratégiques, le développement stratégique de l'entreprise. Donc, ça c'est le...le plan stratégique qu'on a fait en 2008, donc, c'est une décision importante pour l'avenir de l'entreprise.</p> <p>2- Donc,...bon, les investissements à l'étranger, c'est aussi c'est des investissements et des décisions importantes.</p>	<p>1-Un rôle de décision, donc, de décision, pour l'avenir de l'entreprise, pour l'état où elle est, et...de développement de l'entreprise. Non, la décision, parce que...bon, le conseil d'administration, s'il a des décisions à prendre, investir ou ne pas investir,</p>
→ Interactions formelles et informelles			<p>1- Oui, il y a c'est-à-dire...informelles, oui, bon, c'est-à-dire que, les membres du conseil sont que ce soit de la famille ou des amis, parce que il y a des amis, il y a toujours, il y a les membres qui viennent comme ça, pour demander, pour boire un café, pour....discuter un peu, il y a toujours, Mon bureau est ouvert,... pas des réunions, c'est informel, c'est-à-dire on discute, de l'entreprise, bon on discute de l'entreprise, de son avenir, et des choses, il y a des membres qui s'intéressent à ça.</p>
<i>Rôle de service et conseil</i>			
Communiquer sur l'entreprise (pub, commercial, mkg....)			<p>1- Donc, un conseil, pour qu'il soit dynamique et ait un apport, il faut qu'il soit bien informé, et c'est le rôle aussi du conseil et de la direction générale, de faire ça. C'est un travail important, bon ce n'est pas facile, bon, nous on a travaillé sur ça depuis 2000, donc nous avons des indicateurs, surtout, beaucoup d'indicateurs sur la marche de l'entreprise.</p>
Critiquer			<p>1- Bon, c'est toujours bien, pour une entreprise, bon, on peut remettre les choses en question,</p>

			ou...ouvrir les yeux à quelques uns, aux gestionnaires, etc.
Stimuler les divergences des visions		1- Parce que, bon, il y a des avis différents, il y a un esprit formé différemment, on a toujours des discussions très...très serrées, et puis il y a des blocages, il y a des...et puis tout ça, ça crée la dynamique de l'entreprise, parce que bon, personne n'a la vérité... mais...on finit par, bon, il y a des chiffres...	
Apporter de richesse (connaissances)		1- C'est-à-dire qu'une entreprise....une entreprise, bon, c'est tout ça, et puis quand vous avez des gens, bon, là...chacun est spécialisé dans un domaine, mais il a une vision, c'est-à-dire il a un bagage beaucoup plus large que ça. Et, ça ne peut qu'avoir un apport pour l'entreprise. 2- il y a effectivement, des administrateurs qui ont des idées, etc. mais...bon, Ils ont ramené l'idée, venue d'un membre du conseil, puis développée à l'intérieur de l'entreprise.	1- Bon, le conseil a été on est passé par différentes phases, chaque fois que nous avons besoin d'une compétence, généralement, on la fait entrer dans le conseil, et elle devient actionnaire...Qui a...qui a un bagage, et en même temps, c'est quelqu'un qui n'est pas impliqué dans la société. C'est quelqu'un qui voit de l'extérieur. Donc, il reçoit le rapport, il reçoit le...etc. Et il voit de extérieur. Il a, donc il peut mieux voir que ceux qui sont impliqués dans la gestion. Il peut être ...petit actionnaire... 2- Donc on a besoin de compétences, on a besoin d'idées. Et, un conseil qui n'a ...où il n'y a pas de compétences, qui ne change pas de compétences, donc, reste quand même un conseil qui...qui n'évolue pas, donc, c'est...les compétences c'est très important. Mais ce n'est pas toujours facile... bon, comme on voit les conseils, comment ils travaillent, même dans les sociétés publiques, ce n'est pas toujours des conseils au bon sens, on met un conseiller, un administrateur dans un conseil, on passe des fois pour avoir quelqu'un là bas. 3- Bon, moi je vois que un conseil d'administration, doit, ou un administrateur doit avoir du bagage, doit avoir des...disons, il doit avoir des idées et il peut...faire un rapport, à l'entreprise, et ça, c'est très important, parce que autrement, c'est une entreprise ne peut pas évoluer, ou bien elle est gérée par une seule personne. Et qui ne peut pas évoluer dans le bon

			chemin.
Rôle de médiation			
→ construit, préserve et restaure le consensus	<p>1- Avant, avant, on était trois ou quatre ensemble et puis...le plus fort c'est celui qui impose son avis.</p> <p>2- Mais on discutait, il y avait une gestion très...très ouverte, un travail à tous les niveaux de l'entreprise, donc c'est...et, le conseil, ça fait partie de l'entreprise en quelques sortes, ce n'est pas des investisseurs externes, comme nous sommes tous actionnaires dedans ...</p>		<p>1- Mais, bon si il y a, ça dépend de l'entreprise, dans les entreprises, il y a souvent un...des...c'est-à-dire un engagement de tous les administrateurs, donc, pour développer l'entreprise, donc on peut toujours, on peut modifier des choses, etc. Pour que tout le monde soit d'accord. Et que les décisions sont prises à l'unanimité. Dans les entreprises où il y a des gens qui ne sont pas d'accord, donc on commence à... c'est décisions sont difficiles à prendre, et puis, c'est l'entreprise qui en souffre.</p> <p>2- Donc,...les membres du conseil peuvent avoir des avis différents, il y des cas, donc...J'ai dis, tout ça, c'est-à-dire selon les cas...disons, de clash...entre les membres du conseil, mais, bon. C'est le rôle du président de calmer le jeu.</p>
→ Réconcilie les visions conflictuelles			<p>1- Bon,...c'est-à-dire il y a le respect, il y a la variable familiale, il y a des choses qui arrivent à des points, c'est-à-dire à un niveau de tension très importants, et ça, c'est, il faut gérer la situation, donc...</p>
→ Equilibrer et coordonner les intérêts d'un large groupe de parties prenantes impliquées dans l'entreprise		<p>1- La formation, bien sur, il faut une certaine ouverture d'esprit, il faut accepter l'autre, il faut discuter, ça c'est ce qu'il y a de mieux, mais, on n'a pas toujours ça. Et il faut avoir du bon sens, parce que il faut vraiment être engagé à défendre l'intérêt de l'entreprise? Pour moi, c'est comme ça.</p>	<p>1- Bon, peut être, il y a des gens, ...il y a des administrateurs qui ne sont pas d'accord, il y a d'autres qui sont d'accord, bon, on peut passer aux votes, normalement.</p>

Annexe 2-17: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur EK (AB)

EK	Avant	Après	En permanence
Rôle de contrôle			
→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes	<p>1- C'est vrai que, ma contribution, peut être les premières années, était plus de regarder les choses se faire. Ma contribution initiale était beaucoup plus comptable et financière.</p>		<p>1- Et donc, aujourd'hui, mon rôle, moi, comment ça se passe, c'est-à-dire mon apport, parce que c'est vrai, c'est un apport assez intéressant sur tout ce qui est chiffré, que ce soit les états financiers de l'année</p> <p>2- La lecture de ses comptes, c'est capital, le contrôle de ses réalisations, et la validation de ses réalisations, c'est capital, donc, moi je pense que, un conseil d'administration, qui est</p>

			sur ces sujets là, a un rôle très important dans l'entreprise. Et c'est en train d'être mis en œuvre au sein de notre conseil
→ Implication dans le suivi des managers (recrutement, limogeage DG, rémunération, surveillance managers)			<p>1- Et là, ça devient... ça c'est un peu le côté négatif du conseil. Par contre, c'est-à-dire que le rôle du conseil c'est un rôle mixte, c'est-à-dire il faut être à la fois, dans le contrôle, le contrôle c'est tout ce qui est passé...</p> <p>2- Et une bonne implication, de l'administrateur, apport d'informations, apporte de connaissance, et de compétences...oui, oui.</p> <p>3- Deuxième point, c'est que l'activité m'intéresse, la boîte m'intéresse, et mon rôle, quand même, c'est un, c'est-à-dire que c'est...il y a une responsabilité...</p> <p>4- On a une responsabilité vis-à-vis de tous, c'est-à-dire, vis-à-vis de l'entreprise et vis-à-vis des autres actionnaires. C'est-à-dire que il faut quand même faire face à cette responsabilité.</p>
→ Surveiller la mise en œuvre de la stratégie			1- Il y a aussi l'aspect qui est le moins,...le moins, peut-être agréable, pour tous, c'est cet aspect de contrôle, validation, mise au point par rapport à ce qui a été décidé...etc.
Choix des administrateurs		<p>1- et puis c'est une relation de confiance aussi, c'est-à-dire, c'est ça. C'est-à-dire que, une fois qu'on connaît les intervenants, on les coopte correctement, on parle plus facilement des choses, et c'est comme ça que les choses....</p> <p>2- C'est-à-dire que nous, on a fait un peu cette évaluation, il y a six mois. Quand on devait renommer, c'est-à-dire re-choisir les nouveaux...les nouveaux administrateurs, donc on a fait cette évaluation, on s'est dit voilà...</p> <p>3- Et donc on a fait cette évaluation, on s'est dit, voilà ce qu'on voudrait par rapport à cette période, voilà, on souhaiterait avoir un plus sur ce plan là, et donc avoir des profils qui permettent d'avoir ce plus là. Et on a fait le choix de nos administrateurs en fonction de ça. Donc, on vient de démarrer de fonctionner avec les nouveaux administrateurs.</p>	
<i>Rôle stratégique</i>			
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de		1- mais on est dans le guidon, il y a plein de choses, qui ne leur viennent pas à l'esprit ou qu'ils ne voient pas, ou bien le	1- Mais les administrateurs auraient pu s'impliquer autrement dans ce genre de décisions. On peut toujours faire plus!

business de l'Entreprise		<p>timing, c'est-à-dire que moi, personnellement, mon rôle, c'était de dire: on doit voir ce point, on doit revoir ce point, par rapport à ce qui a été décidé, quel est le calendrier, quel est le timing, on doit organiser une réunion, on doit préparer c'est-à-dire tout ce qui est stratégique, c'est-à-dire qu'on doit préparer la réunion du conseil.</p> <p>2 - Nous, la première condition, il faut être honnête, la première chose qui te pousse, dans l'absolu, qui pousse, c'est que, on a un patrimoine là dedans.</p>	
→ Développer la mission de l'entreprise			<p>1- On tient compte des besoins de l'entreprise. Oui, oui, la pérennité de l'entreprise et ses capacités à faire face, et sa trésorerie et tout ça.</p> <p>2- Non, non, tout le monde est pour développer.</p>
→ sélection et mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)		<p>1- pense que l'une des réunions les plus intéressantes qu'on a eu, c'est vraiment, mis à part l'introduction, c'est essentiellement, l'orientation stratégique du groupe.</p> <p>2- Et de la restructuration du groupe, je trouve que c'est....ça, c'est une décision, pour moi, c'est-à-dire que c'est un des conseils les plus intéressants.</p>	<p>1- ou tout ce qui est prospectif, c'est-à-dire, ce qui est intéressant, mais l'apport que je conçois, qui est aussi le plus intéressant pour un conseil d'administration, c'est tout ce qui est stratégique, tout ce qui est élaboration de stratégie, tout ce qui est évolutif, tout ce qui est marché, tout ce qui est technologies, industries, la gestion des ressources humaines... c'est-à-dire dans ces grandes lignes, bien sur, on n'entre pas dans...bien sur.</p> <p>2- Mais il faut être aussi dans la prospective, c'est-à-dire, vraiment, le conseil est le garant de la partie prospective, parce que il faut toujours...il ne faut pas perdre le développement de l'activité, en tant que telle. La prospective, non... c'est-à-dire que la traduction de la prospective devient financière. Mais au début, elle n'est pas financière, tu as compris?</p> <p>3- D'une manière générale, tout ce qui est stratégique se situe au niveau du conseil.</p> <p>4- la stratégie d'une boîte, c'est capital, sa restructuration, et l'adaptation de sa structure et de son fonctionnement par rapport à sa taille, c'est capital!</p>
Rôle de service et conseil			
→ Conseiller technique		<p>1- En fait, les profils, on a disons des techniciens, le plus...Il y a des gens qui sont dans la...qui connaissent très bien la batterie. En l'occurrence, Si AK et Si HK, qui sont ingénieurs à la base et qui connaissent très bien, qui</p>	

		<p>connaissent très bien le process. Il y a des gestionnaires de formation, en l'occurrence SHK, le directeur général et SK, que vous avez vu. Il y a...nous avons des profils totalement indépendants,...indépendants ...Bon, il y a un administrateur qui a du bon sens, je dirai, qui n'a pas de formation plaidante pour le conseil mais qui a du bon sens et qui a bon, qui est là parce que... Parce que, bon, vous savez que, un conseil d'administration, c'est aussi, ça répond à une certaine répartition du capital.</p>	
Stimuler les divergences des visions			<p>1 - je ne pense pas....mais c'est des approches qui sont,...qui peuvent être différentes, par moments.</p> <p>2- Oui, oui, c'est des approches du business qui peuvent être différentes, et là, je ne pense pas, bon, que ça soit le facteur qui explique ce genre de....</p> <p>3- Oui, il y a des divergences. Il y en a de ceci et ce cela! Il y en a sur les comptes, il y en a sur la stratégie.</p> <p>4- Non, il y a eu d'autres avis, d'autres pistes à exploiter, bon ce n'étaient pas de grosses divergences, c'est-à-dire qu'on est tous d'accord, sur où est ce qu'on veux aller, mais c'est dans le comment. Donc, il y a eu des divergences dans le comment, dans les étapes à suivre, dans les....comment mettre enmusique tout ça?</p> <p>5- Regarde, en fait, quand il y a divergences, d'une manière générale, c'est toujours dans l'absolu constructif. Parce que on a au moins deux approches, à voir, au lieu d'une. Mais après, quand il y a des....des... comment dire, des contraintes personnelles qui rentrent dedans, ça devient négatif, c'est-à-dire que c'est là où les divergences risquent de nous ramener vers la... quand il y a des positions personnelles, qui, indépendamment de tout.</p>
Apporter de richesse (connaissances)			<p>1- Et.... et puis, bon qui avaient...été choisi quand même pour leurs compétences, c'est-à-dire que c'est des gens connus, tu as compris, ce n'est pas....on n'a pas pris les premiers venants, pas du tout, et ils ont apporté...ils ont apporté certaines choses au conseil, ça c'est certain.</p> <p>2- Maintenant, bon, il y a eu un changement au niveau du conseil d'administration, et je pense que là, que vraiment on gagne davantage en maturité, quand tu vois comment a été</p>

			<p>fait le deuxième round, c'est-à-dire le choix du deuxième....c'est à dire des trois nouveaux membres, c'est-à-dire on a été beaucoup plus...plus efficaces, en terme de choix de profils, c'est-à-dire qu'on a des gens qui sont quand même d'un certain niveau, d'une certaine réputation, d'une certaine, c'est-à-dire d'une compétence certaine et assurée, tu as compris?</p> <p>3- Et une bonne implication, de l'administrateur, apport d'informations, apporte de connaissance, et de compétences...oui, oui.</p>
<i>Rôle de médiation</i>			
→ construit, préserve et restaure le consensus			<p>1- Donc il fallait en fait, unifier et mettre tout le monde sur la même piste.</p> <p>2- Parce que tu as des gens qui sont plus impliqués que d'autres et les gens qui sont dans la gestion, ils sont beaucoup plus impliqués, et ils ont des positions plus dures, disons, parce que ils sont en plein dedans, parce que c'est leur vie au quotidien, donc, du moins, des administrateurs comme moi, qui n'est pas dans l'exploitation, j'a plus un regard extérieur et on joue un rôle modérateur qui est assez important, entre les deux points de vue, entre les deux ou trois avis, et on essaye de les rapprocher, c'est-à-dire de rapprocher les avis, pour en avoir qu'un seul.</p> <p>3- Non, non, tout le monde est pour développer. Mais comment on va se mettre, comment on va développer les choses, c'est là où il y a,... c'est là où il peut y avoir des, des... des divergences, ou des différences de points de vue, etc. E c'est là où, quand on a, je pense, de bons administrateurs qui ont de l'expérience c'est-à-dire qu'il ne faut pas laisser les choses s'effriter ou bien partir dans tous les sens, il faut pouvoir ramener les choses dans le.... C'est-à-dire les recentrer.</p> <p>4- D'avoir des profils différents et des positions différentes d'administrateurs. C'est-à-dire que c'est là où d'autres administrateurs peuvent faire, toujours c'est-à-dire jouer un rôle de modérateurs, pour ne pas laisser justement les choses prendre une tournure....négative.</p>
→ Réconcilie les visions conflictuelles		<p>1- En fait, on a eu des conseils houleux, on a eu des conseils houleux. Mais la plus part des conseils sont des conseils calmes et il y a un partage d'avis, et une décision finale, en fait.</p>	

		2- Non, c'est vrai que, par exemple, le groupe des représentants des petits actionnaires, tire un peu. Ils te disent...augmentez un peu la distribution par rapport au niveau de la bourse, etc. Il faut dire ils demandent, je dis n'importe quoi, ils demandent 80 ils n'ont que 50. Dans la capacité, c'est-à-dire lorsque nous le prévoyons, nous pouvons donner.	
--	--	---	--

Annexe 2-18: répartition détaillée des verbatim de l'administrateur SK (AB)

SK	Avant	Après	En permanence
<i>Rôle de contrôle</i>			
→ Administration et contrôle interne, contrôler des comptes		<p>1- on a opté pour une présence familiale au niveau du conseil d'administration, notamment pour essayer de veiller sur les biens de l'entreprise et tout. Et bien sur, on est ouvert sur d'autres administrateurs et l'externe à l'entreprise, obligatoirement, à partir de l'entrée de AB à la bourse de Tunis, en 2005.</p> <p>2- bien sur il faut aussi avoir une idée sur les finances pour pouvoir guider les états financiers et tout, donc ça c'est très important.</p> <p>3- Bon, l'export, non, l'export il est traité au niveau du conseil par moi-même comme il voit les chiffres de l'export, que je connais bien sur, les connais, on les présente au conseil, comme on présente les chiffres locaux, comme on présente les autres indicateurs, c'est-à-dire que toutes les informations sont traitées de la même façon.</p>	<p>1- C'est le contrôle, on discute, on valide, c'est-à-dire que, on ne laisse rien passer, on ne laisse rien passer, chaque décision aura le temps et l'attention qu'elle mérite, on voit le pour, le contre, de même pour les états financiers, Ce n'est pas une obligation, justement. C'est une obligation, mais ce n'est pas une obligation aussi, c'est-à-dire que...c'est un devoir, Bien sur!</p>
Choix des administrateurs	1- Oui, bien sur, avec certains arguments! Et, ça se fait involontairement, Ah! C'est-à-dire, ce n'est pas...bien sur, lorsque le conseil.... En fait, c'est le but, en fait, un conseil, normalement, ne doit pas être essentiellement un conseil familial, c'est	<p>1- C'est-à-dire, des gens qui ont travaillé, qui ont fait du marketing, qui suivent tout le temps tout ce qui est veille marketing et tout... c'est très important. Le volet marketing aussi, et commercial.</p> <p>2- Mais après, quand on est entré et qu'on est devenu côtés en bourse et tout, donc, on a ramené</p>	<p>1- Et fait, comme je te l'avais dit...c'est surtout....L'implication professionnelle c'est une chose mais réellement c'est la famille. Vu que l'entreprise est majoritairement constituée de la famille, donc voilà, je représente la part de notre famille dans... Donc la sélection, c'était sur cette base au début, et après ça évolue, ça change, c'est devenu une implication professionnelle aussi au niveau de mon job... Voilà!</p> <p>2- En fait, le choix, c'est un choix un</p>

	<p>un conseil d'administration, donc, il faut des gens externes de la famille pour faire fonctionner le conseil et tout. Avant que je n'y entre, moi, c'était un conseil familial à 100%.</p>	<p>des gens externes, et quand on a ramené des gens externes, tout le conseil a été changé, la manière de procéder, même la manière de communiquer, au niveau des prises de décisions, c'est-à-dire...on discute plus, on ne tranche pas facilement, donc... Voilà!</p>	<p>peu délicat. Vu que l'activité de notre entreprise, est un peu complexe. C'est-à-dire que toujours, dans l'industriel, il faut toujours trouver, au niveau des conseils, de bons techniciens, aussi, la sélection se fait sur la base, bien sur, sur des CV, sur...on a toujours des techniciens qui... ce sont des gens qui ont travaillé au sein des entreprises industrielles et tout. Bien sur en Tunisie, ou à l'extérieur.</p> <p>3- Et puis bien sur, le volet financier, c'est très important. Et, enfin, troisièmement, le volet commercial. Le volet commercial c'est un surtout...le volet commercial, c'est surtout, au niveau du conseil, ah, c'est d'avoir des gens qui ont participé au....aux études de marché, des gens qui ont fait du...benchmarking, par rapport à notre activité, l'activité batterie, ou qui ont une idée de l'activité batterie.</p> <p>4- Donc on est des cousins, des cousines... Donc,, ça se passe bien, la vérité, Dieu merci.</p>
<i>Rôle stratégique</i>			
→ Implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'Entreprise		<p>1- Oui, oui, oui. Surtout, parfois, on prépare le conseil, au niveau de la préparation des conseils, on se réunit parfois tous les mois, puisque on se réunit avant les conseils, pour voir les points, pour, un peu les discuter avant de les poser aux autres administrateurs, et, plus ou moins, pour que le conseil se déroule rapidement...</p> <p>2- En fait, on a participé tous dans cette introduction! on a préparé les documents, ensemble, on a bien travaillé avec les intermédiaires en bourse, on a fait de la propagande, on a communiqué, c'est-à-dire que tous, on a tous participé. Sans exceptions, même les administrateurs qui étaient réticents à cette introduction en bourse. Ils ont participé. Oui. Tout, d'information, un peu de marketing aussi, On a fait aussi,...on a fait....On a fait un petit livre familial, qui parlait de l'historique de l'entreprise. Et on a tous participé à</p>	<p>1- C'est le contrôle, on discute, on valide, c'est-à-dire que, on ne laisse rien passer, on ne laisse rien passer, chaque décision aura le temps et l'attention qu'elle mérite, on voit le pour, le contre, de même pour les états financiers, Ce n'est pas une obligation, justement. C'est une obligation, mais ce n'est pas une obligation aussi, c'est-à-dire que...c'est un devoir, Bien sur!</p> <p>2- Bien sur, le conseil d'administration c'est un organe très important! Pour le bon déroulement de l'entreprise. C'est là où les grandes décisions sont prises, c'est...c'est...c'est la vision de l'entreprise, c'est la stratégie, c'est...c'est...c'est-à-dire, c'est le moteur, c'est le moteur, réellement. C'est là où il y a aussi les gros porteurs, pour notre cas, donc, c'est.... c'est très important. On ne peut pas s'en passer</p> <p>3- Il est efficace, actuellement, il est efficace, Bien sur, en donnant de plus en plus! En fait c'est au niveau....surtout au niveau de la stratégie. Surtout au niveau de la stratégie, mais actuellement, le conseil il est bien, ça va, il fonctionne bien, et chacun.... Il y a une certaine dynamique...voilà!</p>

		<p>l'établissement de ce livret. Donc, on a été tous impliqués. C'est normal, c'est l'intérêt de l'entreprise! C'est normal. Le gros lot, c'est cette entreprise!</p> <p>3- Donc, on est tous impliqués, donc, la majorité des gens, ont mis tout leur argent dans cette société. Même si on est resté ailleurs et tout, pour nous, ça reste toujours cette entreprise, on a confiance dans cette entreprise, donc, on est impliqués. Pour moi, personnellement, je trouve que non, ils ont tous contribué, donc il n'y a pas quelqu'un qui est entré et qui.... C'est-à-dire que, bien sur c'est une décision, et une fois que la décision est prise, tout le monde va contribuer à son application!</p>	
→ Développer la mission de l'entreprise		<p>1- Et de même, maintenant pour accompagner la stratégie de développement du groupe et tout. Donc, on a besoin de conseil externe et tout donc voilà. Mais je reste toujours...le plus jeune du conseil d'administration</p> <p>2- En général, nous, le noyau dur, on donne des arguments, on leur dit... je suis convaincu que c'est très important de réinvestir. Parce que, réinvestir, pour moi, c'est le chemin le plus le chemin le plus rentable pour l'entreprise. Par contre, prendre les bénéfices, après deux ans, trois ans, tu ne vas pas les trouver.</p>	<p>1- ... Mais sinon, quand on entre dans le conseil, on est axé travail, l'entreprise, développement de l'entreprise, c'est-à-dire que, chacun prend ses responsabilités. Voilà, donc, ça se passe très bien, Dieu merci.</p> <p>2- Aussi, par rapport aux projets, par rapport aux investissements que l'entreprise fait, par rapport aux activités et tout</p>
→ sélection et mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)		<p>1- ... c'est un rôle très important, bon, essentiellement au niveau de la stratégie de l'entreprise. Bon, bien sur l'administrateur doit c'est-à-dire, il doit connaître les grandes lignes, la stratégie de l'entreprise,</p> <p>2- le profil de l'administrateur c'est essentiellement, que il</p>	

		doit être plus ou moins, un stratège, pour ne pas exagérer, parce que lui, il doit voir la stratégie globale.	
→ Interactions formelles et informelles			1- C'est-à-dire je suis satisfait de cette introduction externe, mais, je privilégie plus qu'il y ait une structure, même informelle, plus familiale et plus restreinte. Voilà! Exactement!
Validation de la stratégie			1- Il doit valider, c'est-à-dire les grandes lignes de la stratégie de l'entreprise.
<i>Rôle de service et conseil</i>			
→ Conseiller technique		1- En fait, les profils, on a disons des techniciens, le plus...Il y a des gens qui sont dans la...qui connaissent très bien la batterie. En l'occurrence, Si AK et Si HK, qui sont ingénieurs à la base et qui connaissent très bien, qui connaissent très bien le process. Il y a des gestionnaires de formation, en l'occurrence SHK, le directeur général et SK, que vous avez vu. Il y a...nous avons des profils totalement indépendants,...indépendants...Bon, il y a un administrateur qui a du bon sens, je dirai, qui n'a pas de formation plaideante pour le conseil mais qui a du bon sens et qui a bon, qui est là parce que... Parce que, bon, vous savez que, un conseil d'administration, c'est aussi, ça répond à une certaine répartition du capital.	1- Et puis bien sur, le volet financier, c'est très important. Et, enfin, troisièmement, le volet commercial. Le volet commercial c'est un surtout...le volet commercial, c'est surtout, au niveau du conseil, ah, c'est d'avoir des gens qui ont participé au....aux études de marché, des gens qui ont fait du...benchmarking, par rapport à notre activité, l'activité batterie, ou qui ont une idée de l'activité batterie.
→ Relier la firme avec l'environnement extérieur		1- toujours il est dans l'exploitation donc il ne voit pas qu'est ce qui se passe réellement à l'extérieur, donc essentiellement, l'administrateur doit apporter une...c'est-à-dire, une vue externe, une analyse externe, par rapport à ce que font les administrateurs qui font partie des actionnaires et tout, c'est essentiellement une vision externe.	1- nous on juge que...on veut des gens extérieurs, qui donnent, qui ont une vision, c'est-à-dire, une vision externe à l'entreprise. Parce que ce n'est pas comme quelqu'un qui travaille dans l'entreprise et il passe toute sa journée dans l'exploitation, et quelqu'un qui travaille dans d'autres sociétés, et qui a une vision externe et qui a d'autres ouvertures, et tout. Ce n'est pas la même chose!
Stimuler les divergences des visions	1- la décision la plus dure qu'on a eu ces années c'est l'entrée		1- Il y a des discussions, il y a des divergences....Toujours! 2- ...Il y a toujours des discussions,

	<p>dans la bourse, donc ça c'est une décision qui est...on a discuté sur ce sujet pendant...</p> <p>Ah, oui, oui! D'ouvrir le capital, ce n'était pas évident! Déjà, comme je te l'avais dis, les sfaxiens et la notion familiale et tout, donc, toujours, ils veulent rester en possession de la boite, les frères ensemble et enfermé sur eux-mêmes, on peut partager, mais bon..., donc, c'était réellement la décision la plus importante.</p> <p>2- moi, de mon côté j'ai dis que c'était trop tôt de faire ça! C'était un peu.... J'aurais préféré de ne pas la faire en 2005, bon, je parle du cas de AB! La faire en 2007, en 2008. Parce que à ce moment là, l'entreprise était dans un rythme, qui est assez bon et tout et bien sur, AB a changé de cap, entre 2005 et 2007. Donc quand on est entré en bourse, en 2007,... ça aurait été beaucoup plus bénéfique...Valorisant!</p> <p>3- Bon, bien sur, il y avait... Non, non, non, il y avait trois ou quatre à s'opposer à cette introduction! c'était plus...ont voyait autre chose, plutôt. Voilà! le report de cette introduction.</p> <p>Exactement! C'était mitigé, il n'y avait pas de différence. C'était une décision à prendre. C'est-à-dire.... c'était par rapport au noyau dur, surtout.</p>	<p>c'est-à-dire, sur le présent, sur le futur, donc vu que c'est un groupe aussi, on parle beaucoup des différentes perspectives, donc toujours, sans vous mentir, l'ordre du jour est dépassé, bien sur tout ce qui est indiqué dans l'ordre du jour, on le discute et tout, mais, en général, on sort toujours...ça dure plus que prévu! Bien sur!</p>
Apporter de richesse (connaissances)		<p>1- En fait, essentiellement.... Pourquoi moi j'insiste sur les administrateurs</p> <p>1- ensuite il doit avoir une connaissance sur le volet financier, etc. Donc, qu'il soit banquier, qu'il soit...je ne sais pas....technicien,</p>

		<p>externes, dans le volet familial, dans l'entreprise familiale, ...parce que quelqu'un qui est externe à l'entreprise, qui ne travaille pas dans l'entreprise et qui n'est pas actionnaire dans l'entreprise, c'est toujours meilleur, lorsqu'il y a des gens externes à l'entreprise ça peut toujours apporter beaucoup plus, au niveau des idées, au niveau de beaucoup de choses Dont, l'administrateur. c'est à dire plutôt l'actionnaire ne les voit pas. Tu as compris? Lorsqu'il est externe à l'entreprise, ce n'est pas comme quelqu'un qui travaille toujours dans</p> <p>2- C'est vrai qu'il y a des compétences dans la famille, et on est en train de les exploiter, mais toujours on juge que cette personne n'est plus opérationnelle dans son poste, ou bien qui ne peut pas apporter plus à l'entreprise. On prend la bonne décision. Et on préfère quelqu'un de l'externe. S'il est plus compétent et qu'il peut apporter plus que cette personne, parce que on est une famille donc, c'est clair, on ne discute pas, ce qui compte c'est l'intérêt de l'entreprise.</p> <p>3- Exactement. Donc, voilà, donc, moi, à mon avis, par rapport à votre question, il faut commencer un peu par faire.... Se détacher un peu des responsabilités, des postes de responsabilité, c'est-à-dire pour la famille. Avoir des gens de l'extérieur, qui commencent à travailler dans cette entreprise. Il y a des compétences....</p>	<p>qu'il soit... donc, bien sur il doit apporter...Chacun son background, voilà, exactement.</p>
<i>Rôle de médiation</i>			
→ construit, préserve et restaure le consensus		<p>1- Bien sur, bien sur, et, dans les réserves, bien sur c'est légitime, mais, en général, on les dépasse, et on arrive à les convaincre,</p>	<p>1- ça influe dans le sens où, au niveau des prises de décision, même s'il y a une différence des points de vue, ou quelque chose comme ça, c'est-à-dire, quand on</p>

		<p>les quatre ou cinq... Bien sur! Surtout les externes à la famille.</p> <p>2- En général, nous, le noyau dur, on donne des arguments, on leur dit... je suis convaincu que c'est très important de réinvestir. Parce que, réinvestir, pour moi, c'est le chemin le plus le chemin le plus rentable pour l'entreprise. Par contre, prendre les bénéfices, après deux ans, trois ans, tu ne vas pas les trouver.</p> <p>3- toutes les personnes ont cette ouverture d'esprit... c'est des gens qui s'inscrivent dans un processus plus dynamique ... comme je te l'avais dis, une fois on accède au conseil d'administration, il laisse....bien sur, le côté familial, ça influe, sur les relations et tout, mais, on laisse ce côté-là à part, en tant qu'administrateur, c'est une obligation morale, c'est une obligation pénale</p> <p>4 - le rapport il est bien, il n'y a pas de gros problèmes, mais, quand il faut dire non, on dit non, et quand il faut dire oui, on dit oui, quand il faut dire on attend, on attend. Donc, dieu merci, ça se passe bien.</p>	<p>discute...toujours, on regarde le côté familial, on met le côté familial, on ne veux pas...trop se contre dire, mais,quand il faut s'opposer...., on s'oppose.</p> <p>2- comme je te l'avais dis, je te l'avais dis tout à l'heure, ça influe, le côté familial, toujours ça influe sur les relations! c'est-à-dire, c'est involontairement, mais, ça n'empêche, quand quelqu'un doit donner des coups de poings, il donne des coups de poings. ça freine un peu, réellement, ça freine un peu. Ce n'est pas uniquement... Nous, dans tous les conseils. Plus libéré, je me sens plus libéré.</p> <p>3- Regarde, le conflit, et le désaccord, ça existe toujours. Donc, bien sur, ça affecte les décisions, mais, en fin de compte, toujours, on trouve un accord.</p> <p>4- C'est des désaccords, qui permettent....qui permettent d'évoluer, d'avancer, voilà. On essaye toujours d'aller de l'avant, de trouver des solutions, d'avancer, et dieu merci</p>
--	--	--	--

La dynamique des conseils d'administration des entreprises Tunisiennes: Mouvements de rôles, conflits et changement.

Résumé

Cette thèse avait pour ambition de mettre en évidence l'effet des conflits sur la dynamique du conseil d'administration. Ceci a été possible en observant de plus près ce terrain habituellement caractérisé par son opacité et son hermétisme. Ainsi, une approche par étude de cas a été préconisée

Il a été possible de mettre en évidence que le conseil d'administration est un organe de gouvernance dynamique et évolutif même lorsque les objectifs de la ou des personnes qui le dominent se focalisent sur un seul rôle ou, au mieux, sur deux. Ainsi, il a été possible de démontrer que les conflits sont susceptibles de modifier la configuration des rôles du conseil d'administration. Cependant et contrairement à ce qui a été avancé, aucun cas de changement du rôle dominant n'a été vérifié parmi les six cas étudiés. Ceci nous a permis de conclure que le conflit, même s'il agit sur les dynamiques du conseil, n'entraîne pas forcément une reconfiguration des rôles ou un changement du rôle dominant. Par ailleurs, nous avons considéré le rôle de médiation comme étant un rôle indépendant assumé par le conseil d'administration (van Ees et al., 2009).

Mots clés : Conseil d'administration, conflits, configuration de rôles.

Résumé en anglais

This thesis is an attempt to highlight the impact of conflict on the dynamics of the board. This was possible by observing more closely this research area usually characterized by its opacity and hermeticism. Thus, a case study approach was advocated.

It was possible to show that the board of directors is a dynamic and evolving governance instrument even when the goals of the individual or individuals who dominate the board focus on one role or, at best, two. Thus, it was possible to demonstrate that conflicts are likely to modify the configuration of the roles of the board. However, contrary to what has been suggested, no change of the dominant role was verified among the six cases studied. We can then conclude that the conflict, even if affecting the dynamics of the board, do not necessarily lead to a reconfiguration of roles or a change in the dominant role. In addition, we

considered the role of mediation as an independent role played by the board of directors (van Ees et al., 2009).

Keywords : Board of directors, conflicts, role's configuration.