

# Conseils d'administration et réseaux d'administrateurs en Europe

Gilles Guieu, Pierre-Xavier Meschi

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION** 2008/5 n° 185 , PAGES 21 À 45  
ÉDITIONS **JLE**

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746221918

DOI 10.3166/rfg.185.21-45

Date de mise en ligne : 05/08/2008

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-5-page-21?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour JLE.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



# Conseils d'administration et réseaux d'administrateurs en Europe

*Entre acteurs isolés et dispositifs institutionnels globalisés, les réseaux sociaux constituent à la fois un niveau d'analyse et un mécanisme de transformation d'un champ organisationnel. Cet article décrit la structure et l'évolution de réseaux sociaux spécifiques, les réseaux d'administrateurs, en Europe entre 2000 et 2003. Ces réseaux revêtent des caractéristiques variées en termes de taille, de forme et de structure. Les résultats de cet article montrent que les interlocks régionaux restent marginaux. Ces résultats alimentent la controverse actuelle sur la convergence des institutions économiques en montrant la persistance des particularismes nationaux.*

## I. DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE ET CONSEILS D'ADMINISTRATION EN EUROPE

**S**cott (2001) décrit la dynamique institutionnelle comme l'ensemble des relations entre des contextes imbriqués, depuis des institutions sociétales jusqu'à l'acteur individuel, chaque niveau constituant le contexte d'action du niveau inférieur. Des processus descendants (obligation, diffusion, socialisation et sanction) façonnent les différents niveaux successifs et définissent le cadre de l'action possible. *A contrario*, des processus ascendants (invention, négociation, interprétation, innovation et erreur) modifient les contextes institutionnels et la régulation qui leur est associée. Holm (1995) définit deux types d'action menés à chaque niveau : l'action pratique, dont le but est d'agir à l'intérieur d'un cadre de régulation, et dont la conséquence est de le renforcer et le faire perdurer, s'oppose à l'action politique, visant à modifier les règles du jeu qui s'imposent à un moment donné aux acteurs de ce jeu.

Les liens de dépendance et d'interdépendance entre firmes sont nombreux. À titre d'exemple, Yeo *et al.* (2003) dressent pour la France l'ensemble de ces liens notamment générés par la place prépondérante qu'a occupé l'État : relations financières entre firmes<sup>1</sup>, écoles suivies par les principaux dirigeants (Whittington et Mayer, 2000), etc. Ces éléments fondamentaux de constitution d'un système de gouvernance diffèrent selon le pays. On en trouve trace

dans la constitution des organes de contrôle, les conseils d'administration.

Les relations réticulaires entre entreprises, générées par les réseaux d'administrateurs, peuvent entraîner des actions de renforcement ou de modification du contexte institutionnel (voir figure 1). Les relations réticulaires entre conseils d'administration en Europe constituent-elles un élément de dynamique institutionnelle ?

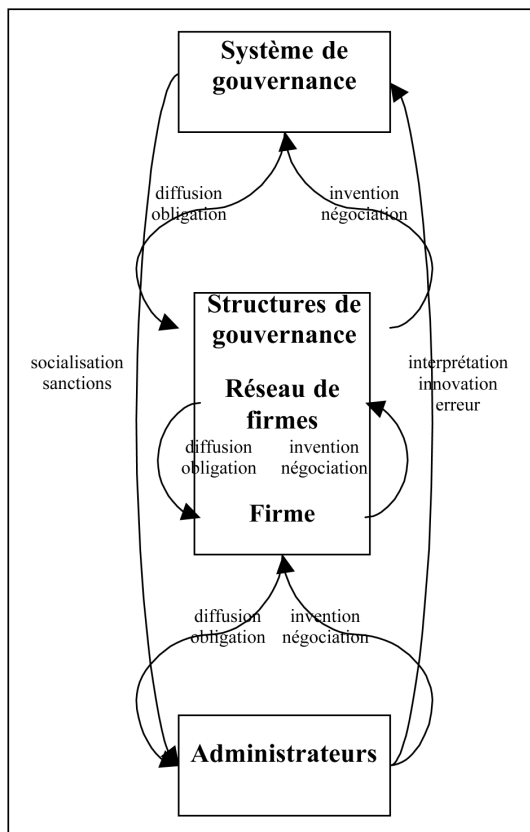
Dans ce cadre, les systèmes de gouvernance sont des institutions sociétales, les relations réticulaires entre conseils d'administration (ou CA) constituent des structures de gouvernance du champ organisationnel, et les administrateurs sont des acteurs individuels de la dynamique institutionnelle.

Au cœur de l'analyse institutionnaliste se trouve l'idée que les entreprises sont gouvernées par le principe d'isomorphisme. DiMaggio et Powell (1983) définissent l'isomorphisme comme la tendance ou la propension des entreprises appartenant à un même champ organisationnel à adopter des structures organisationnelles et des pratiques managériales identiques ou similaires : « l'isomorphisme est un processus contraignant qui conduit une unité d'une population [d'organisations] à ressembler aux autres unités qui sont confrontées au même ensemble de conditions environnementales » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 151).

En tant qu'élément constitutif de la structure organisationnelle d'une entreprise, la structure de gouvernance est également régie par le principe d'isomorphisme. Divers mécanismes peuvent amener les

1. Morin (1997) montre les nombreuses interrelations financières entre deux groupes de firmes (Société Générale, AGF, Paribas, Axa, Alcatel Alstom et Vivendi, d'une part, la BNP, UAP, Elf, Saint Gobain et Suez, d'autre part).

Figure 1 – Dynamique institutionnelle appliquée aux réseaux d'administrateurs



Source : Scott (2001) et élaboration personnelle.

entreprises à converger et à adopter des structures de gouvernance identiques, en premier lieu l'uniformisation des dispositions juridiques en Europe et les rapprochements d'entreprises. Cette analyse institutionnaliste peut être qualifiée de webérienne. La plupart des premiers travaux institutionnalistes considéraient que la forme bureaucratique, fondée sur une légitimité rationnelle-légale, devait se répandre

et surclasser les autres formes de structures organisationnelles. Dans cette perspective, aujourd'hui plus nuancée, on peut poser l'hypothèse de travail selon laquelle l'isomorphisme des structures de gouvernance résulterait de plusieurs mécanismes de convergence (voir figure 2) :

- l'uniformisation des dispositions juridiques applicables dans chaque pays. La plupart des codes de gouvernance des

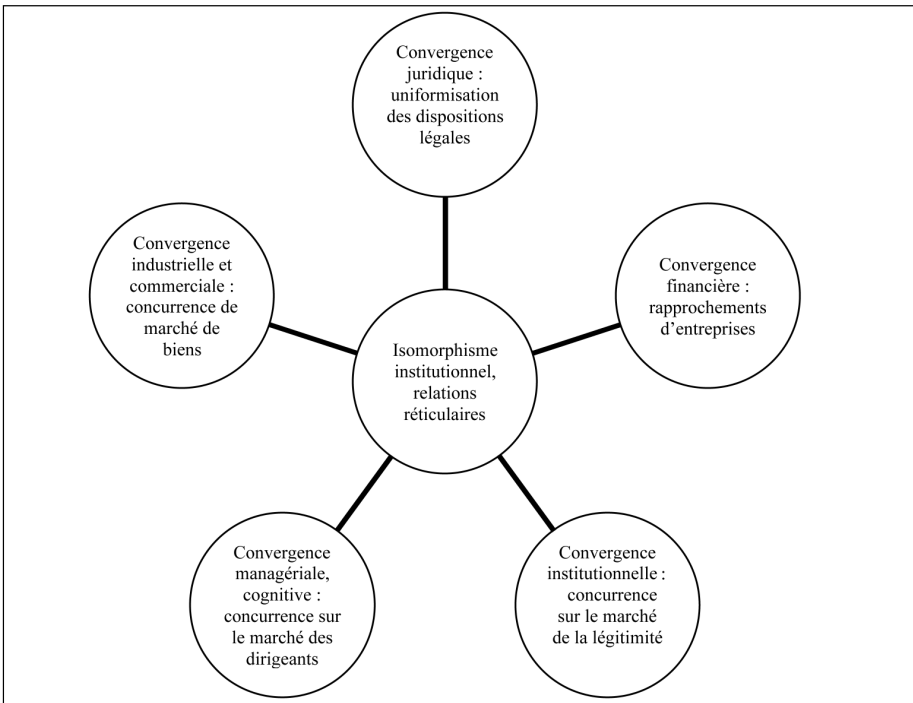
entreprises ont évolué dans un sens analogue ces dernières années en Europe ;

- les rapprochements d’entreprises dans tous les secteurs. Ces mouvements transnationaux créent des ensembles plus vastes, aux prises avec des environnements institutionnels plus complexes (Boissin *et al.*, 2001) ;
- la concurrence sur les marchés des biens et services. La confrontation des produits des entreprises sur plusieurs marchés les incite à des normes identiques sur tous les marchés servis (Brunsson et Jacobsson, 2000) ;
- la concurrence sur le marché des dirigeants. Face aux mêmes actionnaires, la crédibilité du dirigeant tient à ses disposi-

tions cognitives, c’est-à-dire à ses connaissances (Charreaux, 2002). Ce mot s’entend dans sa double acception : ses savoirs cognitifs et ses accointances sociales ;

- enfin, la concurrence sur le marché de l’image et de la légitimité incite les entreprises à se conformer à des attentes de la part des institutions qui l’entourent (Scott, 2001). Les structures sont amenées à converger sous l’influence de ces facteurs. Au final, l’homogénéisation structurelle modifie le système de gouvernance. Ainsi, les systèmes de gouvernance de l’entreprise ont convergé vers une plus grande place donnée à la transparence, l’équilibre et la séparation des pouvoirs, la défense et l’égalité entre les actionnaires, enfin la surveillance

**Figure 2** – Dynamique de l’isomorphisme institutionnel



des dirigeants salariés (Roe, 1994 ; Tuschke et Sanders, 2003 ; Gomez et Korine, 2005). Les cinq facteurs de convergence induisent un comportement mimétique des entreprises. Dans ce processus, de vastes relations réticulaires leur permettent de maintenir leur équilibre dans leur champ. Encastrée dans un réseau de relations à la fois contraignant et habilitant, l'entreprise crée et utilise son conseil d'administration pour s'adapter et se conformer aux forces institutionnelles. Pour être légitime et efficace, le conseil d'administration d'une grande entreprise se doit d'être encastré dans son environnement institutionnel. Lorsque cet environnement est évolutif, comme les institutions du gouvernement d'entreprise en Europe récemment, la forme hybride pourrait être la plus adaptée. Lorsque le contexte est international, l'hybridation internationale est source d'adaptabilité. Qu'en est-il dans les conseils d'administration des plus grands groupes européens ? Sont-ils internationaux, pour une meilleure intégration de l'entreprise dans des contextes institutionnels évolutifs ? Dans ce cas, le conseil d'administration doit faire appel à des membres qui se connaissent, sans être superposables, et par là même privilégier des liens faibles créateurs de richesse et de diversité (Granovetter, 1983). Au contraire, sont-ils profilés à une échelle nationale pour un système institutionnel unique et permanent ? Les conseils d'administration sont-ils dès lors monolithiques et peu diversifiés, préférant la stabilité cognitive grâce à l'abondance de liens forts ? En France, par exemple, les *interlocks* (liens répétés entre administrateurs au sein de différents conseils d'administration) sont nombreux et pourraient renforcer la protection des dirigeants

(Yeo *et al.*, 2003). Or, il existe une relation positive entre le nombre d'*interlocks* réciproques de directeurs généraux et la performance de leur entreprise (Johnson *et al.*, 1996). Ce résultat est contraire à une conception du conseil comme outil de contrôle dans la théorie de l'agence, mais conforme à une lecture cognitive ou stratégique du conseil d'administration (Le Joly, 1998). Dans cette lecture, « le rôle des administrateurs revêt d'autres dimensions, notamment celle d'aider le dirigeant à construire sa vision – en la confrontant aux modèles mentaux des administrateurs –, ou à détecter, sinon à construire des opportunités de croissance » (Charreaux, 2002, p. 49). On voit que l'examen empirique des réseaux d'administrateurs peut être un outil essentiel pour tester des hypothèses tant dans le cadre des théories du gouvernement d'entreprise que de la dynamique institutionnelle.

## II. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Entre acteurs isolés et dispositifs institutionnels globalisés, les réseaux sociaux constituent à la fois un niveau d'analyse et un mécanisme de transformation d'un champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983 ; North, 1990 ; Scott, 2001). Pourtant, peu de travaux mobilisent des méthodologies quantitatives pour analyser la structure de ces réseaux (ici les réseaux d'administrateurs). Afin d'alimenter une théorie institutionnaliste du gouvernement d'entreprise, notre objectif est de décrire les réseaux d'administrateurs en Europe et d'analyser leur évolution. Les propositions empiriques réalisées dans cet article se limiteront à bâtir les premiers éléments de qualification des réseaux. La répétition dans

le temps (en 2000 et 2003) de l'analyse des réseaux constituera un premier « test » de la théorie et permettra ainsi d'apprécier la dynamique institutionnelle de ces réseaux. Un certain nombre de questions centrales du gouvernement d'entreprise et de la

dynamique institutionnelle des organisations sont posées :

- quelle est la nature des réseaux d'administrateurs en Europe ?
- au sein des réseaux, quelle place occupent les administrateurs les plus présents ?

## MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### 1. Caractéristique de l'échantillon

L'échantillon de travail comprend en 2000, 299 conseils d'administration (CA), 3395 administrateurs et 4190 mandats d'administrateurs, et en 2003, 321 CA, 4355 administrateurs et 5154 mandats d'administrateurs. Cet échantillon correspond à 299 (2000) et 321 (2003) groupes européens issus du classement des 500 premiers groupes en Europe par *Enjeux-Les Échos*. La répartition géographique de ces entreprises est présentée dans le tableau 1.

**Tableau 1** – Répartition géographique des entreprises européennes de l'échantillon (2000 et 2003)

Pays	Entreprises		%	
	2000	2003	2000	2003
Grande-Bretagne	65	76	21,8	23,7
France	64	62	21,5	19,3
Allemagne	49	57	16,4	17,8
Pays-Bas	24	27	8,1	8,4
Italie	19	18	6,4	5,6
Suède	15	16	5,0	5,0
Suisse	13	14	4,4	4,4
Espagne	9	8	3,0	2,5
Danemark	8	8	2,7	2,5
Finlande	8	8	2,7	2,5
Belgique	7	6	2,3	1,9
Norvège	5	5	1,7	1,6
Autriche	2	3	0,7	0,9
Portugal	2	3	0,7	0,9
Irlande	-	2	-	0,6
Luxembourg	1	1	0,3	0,3
Entreprises bi- ou plurinationales*	6	7	2,3	2,2
<i>Total</i>	299	321	100,0	100,0

\* Cette catégorie correspond à des entreprises qui sont issues d'une fusion intereuropéenne : EADS, Aventis, Altadis, Corus, Astrazeneca ou Dexia.

## 2. Identification des réseaux d'administrateurs

Afin de dégager des réseaux d'administrateurs, nous avons utilisé le logiciel Wordmapper de Grimmersoft. Ce logiciel de *datamining* a permis de définir des réseaux d'administrateurs. Dans un premier temps, seuls sont retenus les administrateurs présents au minimum dans trois CA. Puis, les réseaux ont été construits en fixant un seuil minimum de deux liens entre administrateurs. Ainsi, chaque dyade d'administrateurs d'un réseau doit apparaître dans au moins deux CA de l'échantillon.

## 3. Analyse de la structure des réseaux d'administrateurs

La structure des réseaux d'administrateurs a été analysée avec l'aide du logiciel Ucinet VI (Borgatti *et al.*, 2002). Tout d'abord, nous avons identifié des matrices d'adjacence correspondant à chaque réseau. Ces matrices (0, 1) représentent les liens existant entre chaque administrateur à l'intérieur d'un réseau. Ensuite, ces matrices nous ont permis de déterminer la nature des différents réseaux d'administrateurs en calculant leur densité et leur centralisation (voir tableaux 5a et 5b).

## 4. Analyse de la place et du rôle des administrateurs les plus présents

À la suite de l'analyse de la nature des réseaux d'administrateurs, nous avons identifié la place (à partir du calcul des scores de centralité de degré, de centralité d'intermédiarité et de centralité de proximité) et le rôle (tête de réseau, pont entre réseaux ou « simple » membre d'un réseau) des administrateurs présents au sein des différents réseaux.

– existe-t-il une stabilité des réseaux, de la place et du rôle des principaux administrateurs ?

– existe-t-il une convergence européenne générée par les *interlocks* entre conseils d'administration ?

L'analyse de l'échantillon montre qu'en 2000, 2 910 administrateurs n'ont qu'un seul mandat (3 094 en 2003), 313 en ont deux (338 en 2003) et 172 possèdent trois mandats et plus (155 en 2003). Avec 10 mandats en 2000, H. Schulte-Noelle est l'administrateur qui possède le plus grand nombre de mandats en Europe. Le tableau 2 complète l'analyse de l'échantillon en proposant une description de la taille des

conseils d'administration dans les pays européens.

En moyenne et sur l'ensemble de la période, les conseils d'administration de l'échantillon sont constitués d'environ 14 administrateurs (ce qui correspond également à la taille moyenne des conseils d'administration français). Mais cette moyenne recouvre des différences importantes et significatives de taille des conseils (voir tableau 3) selon les pays.

C'est en Allemagne, en Autriche et en Espagne que l'on trouve les plus grands conseils d'administration. Dans ces trois pays, le nombre moyen d'administrateurs est compris entre 17 et 20.

**Tableau 2** – Description de la taille des CA en Europe (années 2000 et 2003)

Pays	Nombre moyen d'administrateurs		Nombre minimum		Nombre maximum		Écart type	
	2000	2003	2000	2003	2000	2003	2000	2003
Grande-Bretagne	12,48	11,55	8	7	24	21	3,26	3,04
France	14,16	13,56	6	6	23	20	4,02	3,87
Allemagne	18,92	19,65	7	8	28	29	5,2	5,88
Pays-Bas	9,13	8,48	5	3	25	27	4,56	4,9
Italie	12,95	14,06	7	7	20	23	4,02	4,78
Suède	13,27	12,94	9	10	18	15	2,57	1,88
Suisse	11,69	10,43	8	6	27	18	4,75	3,01
Espagne	19,78	17,25	12	13	33	21	6,22	2,96
Danemark	14,16	11,5	8	8	25	20	5,37	3,78
Finlande	9,13	11,5	6	8	13	29	2,16	7,15
Belgique	12,71	12,67	6	9	22	17	5,7	3,2
Norvège	12,2	9,6	9	8	20	12	4,55	1,52
Autriche	18,33	17,67	15	16	24	21	4,93	2,89
Portugal	22,0	13,0	22	7	22	21	-	7,21
Irlande	-	11,5	-	8	-	15	-	4,95
Luxembourg	22	13	-	-	-	-	-	-

N.B. : au sein de l'échantillon, c'est l'entreprise néerlandaise Ahold qui a le plus petit CA avec 3 administrateurs et c'est la banque espagnole BBVA qui a le plus grand avec 33 administrateurs.

**Tableau 3** – Analyse de la variance simple de la taille des CA selon les pays européens (années 2000 et 2003)

Années	2000	2003
<i>F</i>	8,18*	12,03*

\*  $p < 0,001$

De nombreux pays européens ont des conseils d'administration dont la taille est comprise entre 10 et 14 administrateurs. C'est le cas de la Grande-Bretagne, de la France, de l'Italie, de la Suisse, de la Belgique, du Danemark, de la Finlande et de la Norvège.

Dans le cas de la France, la diminution du nombre moyen d'administrateurs entre 2000 et 2003 est à rapprocher de la mise en application de la loi sur les « Nouvelles régulations économiques (ou NRE) » du 15 mai 2001 (Godard et Schatt, 2005). Celle-ci

prévoit que la taille d'un conseil d'administration doit être comprise entre 3 et 18 membres. Avec une moyenne de 9 administrateurs, les Pays-Bas sont le pays d'Europe où les conseils d'administration sont les plus petits. Associant la taille du conseil d'administration à la performance de l'entreprise, Jensen (1993) fait l'hypothèse qu'un conseil de grande taille (plus de huit membres) est peu performant car il conduit à une coordination, une communication, et une prise de décision peu efficaces. Il ajoute qu'un grand conseil a plus de chances d'être manipulé et dominé par le directeur général car celui-ci peut tirer avantage de l'existence de coalitions

diverses et souvent antagonistes. Plusieurs études portant sur des sociétés cotées ont validé cette hypothèse (Yermack, 1996; Eisenberg *et al.*, 1998; Mack et Kusnadi, 2005). Les tailles moyennes respectivement relevées par ces auteurs sont 12 pour les États-Unis, 3 pour la Finlande, et 7 pour Singapour et la Malaisie.

En moyenne, la taille des conseils européens est supérieure à celle des conseils américains et asiatiques. Or, Pfeffer (1972) associe la taille du conseil à sa fonction : un conseil de petite taille sert à contrôler le management, un conseil de grande taille à établir des liens avec l'environnement.

**Tableau 4a** – Description des réseaux d'administrateurs en Europe (année 2000)

Réseau	Administrateurs	Taille	Pays de rattachement	Entreprises de rattachement
1	P. Bouw et M. Ververs	2	Pays-Bas	Vopak, Getronics, Laurus et Océ
2	Peter Brabeck-Letmathe et Rainer E. Gut	2	Suisse	L'Oréal, Nestlé, Roche et Crédit Suisse
3	François Pinault et Patricia Barbizet	2	France	PPR, Gucci et Bouygues
4	Carl Ludwig Von Boehm Bezing et Friedel Neuber	2	Allemagne	RWE et Thyssenkrupp
5	Ernest-Antoine Seillière, Christian Blanc, Guy de Wouters et Bruno Roger	4	Réseau à dominante française avec une présence belge	CGE&Y, Valeo, Carrefour, Eurotunnel, Axa, PPR, Thalès et PSA
6	Lindsay Owen Jones, Michel Bon, Alain Joly, Thierry Desmarest et Pierre-Gilles de Gennes	5	France	Air Liquide, Sanofi-Synthélabo, Lafarge, BNP, L'Oréal, Deutsche Telekom, France Telecom, TotalFinaElf et Rhodia
7	Gabriele Galateri di Genola, Franzo Grande Stevens, Umberto Agnelli, Luigi Arnaudo et Michel David Weill	6	Réseau à dominante italienne avec une présence française	Ifil, Fiat, Danone, La Rinascente, Worms, Accor, et Publicis

8	Aarnout A. Loudon, Lodewijk E. Van Wachem, Hilmar Kopper, Hendrikus de Ruiter, Robertus Hazelhoff et Martens C. Van Veen	6	Réseau à dominante néerlandaise avec une présence allemande	Corus, Akzo Nobel, Shell, ABN Amro, Heineken, Vopak, Royal Ahold, Wolters Kluwer, Solvay, Unilever, Deutsche Bank, Philips, Bertelsmann, BMW, Zurich Financial et Bayer
9	Alfons Titzrath, Hans Jurgen Schinzler, Hubert Markl, Gunter Metz, Joannes Hovers et Martin Fruhauf	6	Allemagne	Celanese, Dresdner Bank, Hoechst et Aventis
10	Soren Gyll, Clas Reuterskiold, Lars Ramqvist, Marcus Wallenberg, Tom Hedelius et Per Olof Eriksson	6	Suède	Ericsson, SCA, Volvo, Skanska, Sandvik, AstraZeneca, Stora Enso, SKF et Scania
11	Henning Schulte-Noelle, Karl Hermann Baumann, Gerhard Cromme, Klaus Liesen, Rolf E. Breuer, Bernd W. Voss, Martin Kohlhausen, Heinrich Von Pierer, Heinz Durr, Joachim Funk, Josef Ackermann, Jurgen Krumnow, Jurgen Strube, Klaus Sturany, Albrecht Schmidt et Hans Meinhardt	16	Allemagne	Siemens, Linde, Eon, Mannesmann, Munich Re, ThyssenKrupp, Bertelsmann, Deutsche Bank, Dresdner Bank, Man, Vodafone, HypovereinsBank, AGF, BASF, Bayer, Beiersdorf, Lufthansa, MG Technologies, Saint-Gobain, Schering, Bank Austria et Stora Enso
12	J.-M. Messier, Philippe Foriel Destezet, Pierre Lescure, René Thomas, Jean-Marc Espalioux, Éric Licoys, Edgar Bronfman Jr, Esther Koplowitz, Bernard Arnault, Jean-Louis Boffa, Jacques Friedmann, Henri Lachmann, Simon Murray, André Desmarais, Thomas Middelhoff, Antoine Bernheim, Serge Tchuruk, Marc Vienot, Daniel Bernard, Antoine Jeancourt Galignani, Yves Cannac, Daniel Bouton, M. Pébereau, Claude Bébéar, Michel-François Poncet, Jacques Calvet, Didier Pineau Valencienne, Jean-René Fourtou, Thierry Breton, Etienne Davignon, Albert Frère, Paul Desmarais, Anne Lauvergeon, J. Peyrelevede, Baudoïn Prot, Patrick Duverger, Louis Schweitzer, Nicolas Jachiet et Sophie Mahieux	39	Réseau à dominante française avec une présence belge et allemande	Vivendi Universal, Vivendi, Vivendi Environnement, Alcatel, BNP-Paribas, Saint-Gobain, LVMH, RTL, Carrefour, Havas Advertising, Société Générale, TotalFinaElf, Usinor, Vinci, Aventis, Bertelsmann, Christian Dior, Metro, Schneider, Securitas, Lagardère, Alstom et Thalès.

**Tableau 4b** – Description des réseaux d'administrateurs en Europe (année 2003)

Réseau	Administrateurs	Taille	Pays de rattachement	Entreprises de rattachement
1	Pablo Isla Alvarez de Tejera et Gregorio Villalabeitia Galarraga	2	Espagne	Telefonica, Iberia, Altadis et Repsol
2	Marc Ladreit de Lacharrière et Franck Riboud	2	France	L'Oréal, Renault, Accor, Casino et Danone
3	Thierry Desmarest et Pierre-Gilles de Gennes	2	France	Air Liquide, Sanofi, Areva, TFE et Rhodia
4	François-Henri Pinault et Patricia Barbizet	2	France	PPR, Gucci, Bouygues et Air France
5	Rudolf Rupprecht et Rainer Schmidt	2	Allemagne	Salzgitter, Mannesmann, Allianz et Linde
6	Peter Brabeck Letmathe et Rainer E. Gut	2	Suisse	L'Oréal, Nestlé, Roche, Pêchiney et Crédit Suisse
7	Diethart Breipohl et Hans Meinhardt	2	Allemagne	Beiersdorf, KarstadtQuelle, AGF, Continental, MG Technologies et Linde
8	Félix G Rohatyn et Jean Peyrelevade	2	France	Lagardère, Suez, Bouygues, LVMH et Crédit Lyonnais
9	Serge Tchuruk et Daniel Lebègue	2	France	Alcatel, Thalès, Areva, GDF, Technip et TFE
10	Antoine Jeancourt Galignani et Daniel Bouton	2	France	Société Générale, TFE, AGF, Arcelor, Schneider, TFE, Vivendi Environnement
11	Hélène Ploix, Alain Joly et Lindsay Owen Jones	3	France	BNP-Paribas, Air Liquide, Lafarge, Boots et L'Oréal
12	Manfred Bischoff, Philippe Camus et Arnaud Lagardère	3	Réseau à dominante française avec une présence allemande	Lagardère, EADS, Dassault Aviation, Hypovereinsbank, KPN, Crédit Lyonnais, France Telecom et LVMH
13	Michael Treschow, Louis R. Hugues et Jacob Wallenberg	3	Suède	ABB, Electrolux, Ericsson, Atlas Copco, Sulzer et British Telecom

14	Giovanni Perissinotto, Diego Della Valle et Antoine Bernheim	3	Réseau à dominante italienne avec une présence française	Banco Intesa, Generali, BNL, LVMH, Pirelli, Christian Dior
15	Soren Gyll, Anders Nyren et Sverker Martin Lof	3	Suède	SCA, Skanska, Ericsson, Sandvik et SKF
16	Hilmar Kopper, Bertrand Collomb et Lord Simon of Highbury	3	Réseau trinational (France, G.-B. et Allemagne)	Unilever, DaimlerChrysler, TotalFinaElf, Lafarge et Volkswagen
17	Friedel Neuber, Dietmar Kuhnt, Manfred Schneider, Hans Olaf Henkel et Jürgen Heraeus	5	Allemagne	Hapag Lloyd, Preussag, RWE, IKB, Heidelberger Druckmaschinen, MG, Allianz, RAG, Stinnes, ThyssenKrupp, Hochtief, Dresdner Bank, Bayer, DaimlerChrysler, Linde, Metso et Continental
18	Louis Schweitzer, Anne Lauvergeon, Etienne Davignon, Baudouin Prot, Francis Mayer, Henri Proglgio et Serge Michel	7	Réseau à dominante française avec une présence belge	Vivendi Environnement, Pêchiney, Suez, Casino, Accor, FCC, BNP-Paribas, Philips, EDF, Renault, Volvo, Areva, Sagem, TFE, Basf, Fortis, PPR, Thalès, Eiffage et Vinci
19	Michel Pébereau, Jean-René Fourtou, Thierry Breton, Bruno Roger, Claude Bébéar, Marcel Roulet, Michel-François Poncet, Jacques Friedmann, Jacques Calvet et Henri Lachmann	10	France	Axa, BNP-Paribas, Schneider Electric, Vivendi Universal, France Telecom, Thomson Multimedia, LVMH, TFE, Galeries Lafayette, Saint-Gobain et Cap Gemini Ernst & Young
20	Gerhard Cromme, Karl Hermann Baumann, Ulrich Hartmann, Henning Schulte-Noelle, Hans Jürgen Schinzler, Jürgen Strube, Ekkehard Schulz, Martin Kohlhaussen, Klaus Liesen, Hubert Markl, Bernd Pischetsrieder, Michael Diekmann, Bernd W. Voss, Albrecht Schmidt, Hubertus von Grunberg, Heinrich Weiss, Josef Ackermann, Klaus Sturany, Rolf E. Breuer, Jürgen Weber, Wulf H Bernotat, Hans Michael Gaul, Heiner Hasford, Heinrich Von Pierer et Joachim Funk	25	Allemagne	EON, Munich Re, Allianz, Commerzbank, Hochtief, Linde, Lufthansa, Ruhrgas, Siemens, Deutsche Bank, Dresdner Bank, Man, RAG, BASF, Bayer, Ergo, Hapag Lloyd, Preussag, ThyssenKrupp, Volkswagen, Aventis, Bertelsmann, BMW, Continental, Deutsche Telekom, Hypovereinsbank, Metso, MG, Schering et Stinnes

Ainsi, il semblerait que les conseils européens exercent en priorité une fonction cognitive et stratégique.

À partir du logiciel Wordmapper de Grimmersoft. (voir encadré « Méthodologie de la recherche »), nous avons identifié pour l'année 2000, 12 réseaux d'administrateurs (20 en 2003), totalisant 95 administrateurs différents (135 en 2003). Les tableaux 4a et 4b décrivent ces différents réseaux en présentant leur composition, le nombre d'administrateurs, le pays de rattachement des administrateurs ainsi que les entreprises dans lesquelles les membres du réseau sont particulièrement nombreux.

Les réseaux identifiés sont très localisés en Europe. Ils sont majoritairement français ou allemands. On trouve également quelques petits réseaux néerlandais, suédois, italiens, suisses et espagnols. L'étude de l'origine géographique des réseaux et des administrateurs montre que les réseaux sont essentiellement locaux et que les *interlocks* entre conseils d'administration se créent au niveau de chaque pays, et non au niveau européen ou régional. Nous pouvons en conclure qu'il n'y a peu ou pas d'europanisation des conseils d'administration. Celle-ci se limite à quelques *interlocks* régionaux entre administrateurs allemands et néerlandais, français et italiens, français et belges. S'agit-il de quelques cas isolés ou au contraire, ces *interlocks* régionaux constituent-ils une première étape vers une europanisation progressive des conseils d'administration? La comparaison entre 2000 et 2003 montre qu'il n'y a pas d'accroissement des *interlocks* régionaux. Ceux-ci étaient rares en 2000, ils le restent en 2003. Si les relations d'*interlocks* existent *via* un nombre limité de mandats, le phénomène d'europanisation

reste donc marginal et ne correspond pas à un ressort majeur de la dynamique du système. Si convergence il y a en Europe, celle-ci ne passe que marginalement par la convergence des réseaux d'administrateurs.

En croisant les informations des tableaux 1, 2, 4a et 4b, il est intéressant de noter qu'il n'a pas été possible de formaliser des réseaux d'administrateurs en Grande-Bretagne, en Irlande, au Portugal, en Finlande, au Danemark et en Belgique. L'absence de réseaux d'administrateurs en Grande-Bretagne est particulièrement surprenante en regard de la proportion importante d'entreprises britanniques dans l'échantillon (celles-ci sont les plus nombreuses, représentant 22 % de l'échantillon en 2000 et 24 % en 2003). Ainsi, nous pouvons constater que les *interlocks* entre conseils d'administration sont rares dans les entreprises britanniques à la différence des entreprises françaises et allemandes. Les relations d'affaires peuvent toutefois passer par d'autres lieux et médias, non repérables ici, comme les clubs ou la proximité nobiliaire (qui semble être particulièrement importante dans les conseils d'administration britanniques).

### III. ANALYSE DE LA STRUCTURE ET DE L'ÉVOLUTION DES RÉSEAUX D'ADMINISTRATEURS EN EUROPE

À partir du logiciel *Ucinet VI* (Borgatti *et al.*, 2002), nous avons pu analyser la structure des différents réseaux d'administrateurs (voir « Méthodologie de la recherche »). Cela a été possible notamment grâce au calcul des scores de densité et de centralisation de chaque réseau d'administrateurs (cf. tableaux 5a et 5b).

**Tableau 5a** – Densité et centralisation des réseaux d'administrateurs en Europe (année 2000)

Réseau	Taille	Densité <sup>a</sup>	Centralisation <sup>b</sup>
5	4	1	0
6	5	1	0
7	5	0,9	0,12
8	6	0,8	0,21
9	6	0,93	0,06
10	6	0,8	0,19
11	16	0,37	0,35
12	39	0,35	0,14

N.B. : il n'était pas pertinent de calculer des scores de densité et de centralisation pour les réseaux 1, 2, 3 et 4 car ces derniers ne comprenaient que deux administrateurs.

a. Le score de densité d'un réseau correspond au nombre de liens recensés divisé par le nombre total de liens possibles. Ce score est compris entre 0 (faible densité) et 1 (forte densité).

b. Le score de centralisation permet d'identifier l'existence ou non d'un cœur du réseau constitué par un ou plusieurs administrateurs. Ce score est compris entre 0 (réseau diffus) et 1 (réseau fortement centralisé).

**Tableau 5b** – Densité et centralisation des réseaux d'administrateurs en Europe (année 2003)

Réseau	Taille	Densité	Centralisation
11	3	1	0
12	3	1	0
13	3	1	0
14	3	1	0
15	3	1	0
16	3	1	0
17	5	0,5	0,65
18	7	0,71	0,29
19	10	0,62	0,24
20	25	0,37	0,23

N.B. : il n'était pas pertinent de calculer des scores de densité et de centralisation pour les dix premiers réseaux car ces derniers ne comprenaient que deux administrateurs.

Il ressort des tableaux 5a et 5b que les réseaux d'administrateurs en Europe sont globalement peu centralisés. Les scores de centralisation ne dépassent pas 0,65 (score de centralisation du réseau 17 en 2003 ou réseau 17-03) et sont pour la plupart des réseaux compris entre 0 et 0,3. En regardant de plus près la structure des différents réseaux, il ressort qu'il n'y a pas une seule et unique explication à ce premier constat. Cette faible centralisation ne signifie pas automatiquement que tous les réseaux sont diffus et peu hiérarchisés. Bien au contraire, des différences nettes ont été observées dans la structure des réseaux : dans le cas des réseaux 5-00, 6-00, 11-03, 12-03, 13-03, 14-03, 15-03 et 16-03, ceux-ci présentent une structure circulaire. Les réseaux 7-00, 8-00, 9-00 et 10-00, 17-03, 18-03 et 19-03 possèdent non pas un mais plusieurs centres en leur sein. En raison de leur taille importante, les réseaux 11-00 (16 administrateurs), 12-00 (39 administrateurs) et 20-03 (25 administrateurs) qui apparaissent plutôt comme des réseaux de réseaux, sont diffus.

Les scores de densité varient entre 0,35 (cf. réseaux 12-00 et 20-03) et 1 (cf. réseaux 5-00, 6-00, 11-03, 12-03, 13-03, 14-03, 15-03 et 16-03). Deux groupes de réseaux se distinguent : un premier groupe (cf. réseaux 5-00, 6-00, 7-00, 8-00, 9-00, 10-00, 11-03, 12-03, 13-03, 14-03, 15-03, 16-03, 18-03 et 19-03) comprend des réseaux à forte densité de liens entre administrateurs. Dans ces réseaux, pratiquement tous les administrateurs sont reliés les uns aux autres. Ce sont des réseaux maillés et denses. Un deuxième groupe (cf. réseaux 11-00, 12-00, 17-03 et 20-03) est constitué d'un nombre important d'administrateurs faiblement reliés entre eux. Il ressort de l'analyse de la densité que

celle-ci semble négativement corrélée à la taille des réseaux. En effet, les tableaux 5a et 5b montrent que plus un réseau d'administrateurs a une taille importante, moins il est dense, et inversement.

### **1. Centralisation et densité : la structure des réseaux**

L'analyse conjointe de la centralisation et de la densité en 2000 et 2003 permet de définir quatre types de réseaux d'administrateurs en Europe.

Le premier type, qualifié de « réseau circulaire et fermé », correspond à des réseaux de petite taille (de 3 à 5 administrateurs). Ce premier type est associé à deux réseaux français (cf. réseaux 5-00, 6-00 et 11-03), à un réseau italien (cf. réseau 14-03), à un réseau suédois (cf. réseau 15-03), à un réseau franco-allemand (cf. réseau 12-03), à un réseau germano-suédois (cf. réseau 13-03) et à un réseau tri-national (cf. réseau 16-03). Au sein de ce premier type, il faut noter une présence importante de réseaux et d'administrateurs français.

Le deuxième type, qualifié de « réseau centré et ouvert », n'est observé que dans le cas du réseau 17-03. C'est un réseau allemand présentant une forme en étoile, avec une forte centralisation (autour de M. Schneider) mais dans lequel les autres administrateurs sont peu reliés entre-eux. De la même manière que pour les réseaux 8-00 et 20-03, ce réseau est un exemple de l'intégration industrie-finance telle qu'on peut l'observer aujourd'hui en Allemagne. En effet, les administrateurs du réseau 17-03 sont présents dans les principaux groupes industriels et financiers allemands (notamment Preussag, RWE, Allianz, ThyssenKrupp, Hochtief, Dresdner Bank, Bayer et DaimlerChrysler).

Le troisième type, qualifié de « réseau polycentré », renvoie d'une part, à des réseaux locaux et d'autre part, à des réseaux qui commencent à réaliser une certaine forme d'intégration régionale des conseils d'administration. Les réseaux 9-00, 10-00 et 19-03 sont trois cas de réseau polycentré et local. Le réseau 9-00 est constitué exclusivement d'administrateurs allemands et se concentre sur Hoechst ainsi que sur l'ensemble industriel issu de la scission de ses activités chimiques (cf. création de Celanese) et de la fusion avec Rhône-Poulenc (cf. Aventis). Le réseau 10-00 est constitué exclusivement d'administrateurs suédois et recouvre les principaux groupes industriels de Suède. Le réseau 19-03 comprend des administrateurs français qui constituaient un sous-réseau au sein du vaste réseau d'administrateurs organisés autour de Vivendi Universal (cf. réseau 12-00). Ce sous-réseau a subsisté en 2003 après l'éclatement en 2002 du conseil d'administration de Vivendi Universal et du réseau d'administrateurs qui y était associé. Les réseaux 7-00, 8-00 et 18-03 sont des réseaux polycentrés et régionaux. Chacun d'entre eux propose respectivement un début d'intégration franco-italienne, germano-néerlandaise et franco-belge. Le réseau 7-00 associe des administrateurs italiens et français autour de sociétés telles que Fiat, La Rinascente, Danone ou Accor. Le réseau 8-00 renvoie à certains grands groupes allemands (Deutsche Bank, Bertelsmann et Bayer) et néerlandais (Royal Dutch Shell, ABN Amro et Ahold). Le réseau 18-03 comprend essentiellement des sociétés européennes liées aux *utilities* et à la construction (Vivendi Environnement, Suez, FCC, EDF, Eiffage et Vinci).

Le quatrième et dernier type, qualifié de « méta-réseau », correspond à deux réseaux allemands et à un réseau français. Chacun de ces réseaux est un assemblage faiblement couplé de plusieurs sous-réseaux autour d'un réseau principal. Dans le cas français (cf. réseau 12-00), le réseau principal est structuré autour de J.-M. Messier et de Vivendi Universal. Dans le cas allemand, il y a deux méta-réseaux, un observé en 2000 (cf. réseau 11-00), l'autre en 2003 (cf. réseau 20-03). Mais, en réalité, ces deux réseaux allemands sont quasi identiques car ils sont constitués par les mêmes administrateurs. Ces derniers sont restés liés au sein d'un même réseau entre 2000 et 2003. Dans les deux cas, le réseau principal est structuré autour de K. H. Baumann, H. Schulte-Noelle et J. Strube. Des sous-réseaux sont agglomérés au réseau principal grâce à un administrateur qui fait office de « pont » ou d'intermédiaire entre les réseaux. Cette position de « pont » a été étudiée dans le cadre de la théorie des trous structuraux développée par Burt (1992). Cette théorie a étudié les avantages et inconvénients de la position de « pont » entre deux réseaux d'individus ou d'organisations. Celle-ci considère que l'individu ou l'organisation qui rapproche deux réseaux occupe une position stratégique dans le futur méta-réseau. En effet, en reprenant la terminologie de Burt (1992), l'individu ou l'organisation qui comble le trou structurel entre deux réseaux est dans une position idéale pour capter, accumuler et filtrer les informations et ressources en provenance des deux réseaux (Burt, 1992; Angot et Josserand, 1999; Lecocq, 2003). Dans le réseau allemand, K. Liesen, H.-J. Schinzler

et M. Kohlhaussen sont les intermédiaires qui couplent le réseau principal à des sous-réseaux spécifiques. Dans le réseau français, A. Frère et M. François-Poncet occupent des positions d'intermédiaire.

## 2. Évolution des réseaux d'administrateurs en Europe

Entre 2000 et 2003, il y a eu des modifications importantes dans le nombre et la composition des réseaux d'administrateurs en Europe. Tout d'abord, de nombreux réseaux ont disparu, d'autres entièrement nouveaux se sont créés. Ensuite, un large renouvellement

des administrateurs a pu être constaté sur cette période : deux tiers des administrateurs présents dans un réseau en 2003 n'appartenaient pas à un réseau en 2000. Sur les 95 administrateurs présents dans un réseau en 2000, seuls 45 sont toujours dans un réseau trois années plus tard. Cependant, l'analyse de ces 45 administrateurs et des réseaux auxquels ils appartiennent en 2000 et 2003 montre que quelques réseaux sont particulièrement stables au cours du temps (cf. tableau 6).

Le tableau 6 apporte des précisions sur la répartition des 45 administrateurs entre les réseaux de 2000 et ceux de 2003. Il en res-

**Tableau 6** – Évolution de la composition des réseaux d'administrateurs entre 2000 et 2003

Réseaux	2-00 (2)	3-00 (2)	4-00 (2)	5-00 (4)	6-00 (5)	8-00 (6)	9-00 (6)	10-00 (6)	11-00 (16)	12-00 (39)
3-03 (2)					2					
4-03 (2)		2								
6-03 (2)	2									
7-03 (2)									1	
8-03 (2)										1
9-03 (2)										1
10-03 (2)										2
11-03 (3)					2					
14-03 (3)										1
15-03 (3)							2	1		
16-03 (3)						1				
17-03 (5)			1							
18-03 (7)										4
19-03 (10)				1						8
20-03 (25)									13	

N.B. : Les colonnes du tableau correspondent aux réseaux en 2000 et les lignes aux réseaux en 2003. Les chiffres dans le tableau renvoient au nombre d'administrateurs qui sont communs à deux réseaux (2000 et 2003). La taille de chaque réseau est précisée entre parenthèses.

sort qu'entre 2000 et 2003, certains réseaux sont restés identiques tandis que d'autres ont maintenu un noyau dur d'administrateurs. Ainsi, les réseaux 4-03 (F. H. Pinault

et P. Barbizet) et 6-03 (P. Brabeck-Letmathe et R. E. Gut) sont les mêmes qu'en 2000. D'autres réseaux de 2003, s'ils ne sont pas identiques à ceux de 2000, affichent néan-

**Tableau 7a** – Score de centralité des principaux administrateurs en Europe (année 2000)

Réseau	Administrateurs	Degré <sup>a</sup>	Intermédianité <sup>b</sup>	Proximité <sup>c</sup>
5	Ernest-Antoine Seillière Christian Blanc, Guy de Wouters, Bruno Roger	1	0	1
6	Lindsay Owen Jones Michel Bon, Alain Joly Thierry Desmarest Pierre Gilles de Gennes	1	0	1
7	Gabriele Galateri di Genola Luigi Arnaudo Michel David Weill	1	0,055	1
8	Aarnout A. Loudon Martens C. Van Veen	1	0,116	1
9	Alfons Titzrath Hans Jurgen Schinzler Hubert Mark, Gunter Metz	1	0,025	1
10	Lars Ramqvist Tom Hedelius	1	0,15	1
11	Henning Schulte-Noelle Karl Hermann Baumann Martin Kohlhaussen Klaus Liesen	0,722 0,5 0,5 0,5	0,204 0,067 0,17 0,029	0,782 0,667 0,667 0,6
12	Jean-Marie Messier Jacques Friedmann Henri Lachmann Serge Tchuruk	0,815 0,842 0,789 0,815	0,03 0,022 0,021 0,037	0,844 0,863 0,863 0,844

N.B. : il n'était pas pertinent de calculer des scores de centralité de degré, de centralité d'intermédianité et de centralité de proximité pour les administrateurs des réseaux 1, 2, 3 et 4 car ces derniers ne comprenaient que deux administrateurs.

a. Le score de centralité de degré correspond au nombre de liens d'un administrateur au sein de son réseau. Ce score a été normé et il est compris entre 0 (peu de liens avec les autres administrateurs) et 1 (grand nombre de liens).

b. Le score de centralité d'intermédianité mesure la probabilité pour un administrateur de se situer sur la géodésique (*i.e.*, le plus court chemin entre deux individus) des différents administrateurs du réseau. Ce score a été normé et il est compris entre 0 (faible probabilité) et 1 (forte probabilité).

c. Le score de centralité de proximité évalue le nombre d'individus qui se trouvent dans le voisinage direct et indirect d'un administrateur. Ce score a été normé et il est compris entre 0 (faible proximité) et 1 (forte proximité).

moins une certaine stabilité. Celle-ci s'explique par la présence d'un nombre plus ou moins grand d'administrateurs qui sont

issus d'un même réseau en 2000: le réseau 19-03 est composé à 80 % d'administrateurs provenant du réseau 12-00, le réseau

**Tableau 7b** – Scores de centralité des principaux administrateurs en Europe (année 2003)

Réseau	Administrateurs	Degré	Intermédiation	Proximité
11	Ernest Antoine Seillière Hélène Ploix, Alain Joly Lindsay Owen Jones	1	0	1
12	Manfred Bischoff Philippe Camus Arnaud Lagardère	1	0	1
13	Michael Treschow Louis R. Hugues Jacob Wallenberg	1	0	1
14	Giovanni Perissinotto Diego Della Valle Antoine Bernheim	1	0	1
15	Soren Gyll, Anders Nyren Sverker Martin Lof	1	0	1
16	Hilmar Kopper, Bertrand Collomb Lord Simon of Highbury	1	0	1
17	Manfred Schneider	0,75	0,667	0,8
18	Baudouin Prot	1	0,2	1
	Louis Schweitzer	0,833	0,077	0,857
	Francis Mayer	0,833	0,077	0,857
	Étienne Davignon	0,667	0,022	0,75
	Serge Michel	0,667	0,022	0,75
19	Thierry Breton	0,888	0,251	0,9
	Michel Pébereau	0,888	0,112	0,9
	Claude Bébéar	0,777	0,069	0,818
	Henri Lachmann	0,777	0,028	0,818
	Jean-René Fourtou	0,667	0,005	0,75
	Jacques Calvet	0,667	0,005	0,75
20	Jurgen Strube	0,583	0,106	0,705
	Ulrich Hartmann	0,541	0,074	0,667
	Ekkehard Schulz	0,458	0,099	0,631
	Heinrich Von Pierer	0,458	0,057	0,648
	Gerhard Cromme	0,458	0,042	0,615
	Karl Hermann Baumann	0,458	0,036	0,631

N.B.: il n'était pas pertinent de calculer des scores de centralité de degré, de centralité d'intermédiation et de centralité de proximité pour les administrateurs des dix premiers réseaux car ces derniers ne comprenaient que deux administrateurs.

11-03 à 67 % d'administrateurs du réseau 6-00, le réseau 15-03 à 67 % d'administrateurs du réseau 9-00, le réseau 18-03 à 57 % du réseau 12-00 et le réseau 20-03 à 52 % du réseau 11-00. Il est important de noter que ces réseaux « stables » sont quasi exclusivement français et allemands.

### **3. Centralité de degré, d'intermédierité, de proximité : les rôles et positions des administrateurs**

À la suite de l'analyse de la nature des réseaux d'administrateurs en Europe, nous avons identifié la place (à partir du calcul des scores de centralité de degré, de centralité d'intermédierité et de centralité de proximité) et le rôle (tête de réseau, pont entre réseaux ou « simple » membre d'un réseau) des administrateurs présents au sein des différents réseaux (voir tableaux 7a et 7b). Les tableaux 7a et 7b présentent les scores de centralité des administrateurs les plus « centraux » au sein des réseaux en 2000 et 2003 : seuls les administrateurs ayant les scores les plus importants ont été conservés. Les résultats obtenus dans les tableaux 7a et 7b viennent conforter la définition qui a été proposée précédemment pour chaque type de réseaux d'administrateurs en Europe. Ainsi, dans les réseaux 5-00, 6-00, 11-03, 12-03, 13-03, 14-03, 15-03 et 16-03 de type « circulaire et fermé », tous les administrateurs sont considérés comme centraux : ils sont reliés à tous les autres administrateurs du réseau (forte centralité de degré) et sont proches les uns des autres (forte centralité de proximité). Au contraire, aucun administrateur n'apparaît comme un intermédiaire au sein de ces réseaux : le score de centralité d'intermédierité est nul pour tous les administrateurs et dénote la présence d'une équi-intermédierité faible au sein de ces réseaux.

La forme en étoile du réseau 17-03 est confirmée par le tableau 7b. En effet, ce réseau allemand est organisé autour d'un administrateur central, M. Schneider. Sa position centrale et le peu de liens associant les autres administrateurs entre-eux lui confèrent un double rôle de tête de réseau et d'intermédiaire.

Dans le cas des réseaux 7-00, 8-00, 9-00, 10-00, 18-03 et 19-03, quelques administrateurs se détachent du reste. Ceux-ci ont des scores de centralité supérieurs à ceux des autres membres du réseau. Ces administrateurs centraux appartiennent à des réseaux denses et de taille moyenne (celle-ci étant comprise entre 5 et 10 individus). Il en découle que ces administrateurs ont plus un rôle de tête de réseau que celui d'intermédiaire ou de pont entre un réseau principal et des sous-réseaux. Ainsi, les réseaux 7-00, 8-00, 9-00, 10-00, 18-03 et 19-03 présentent une structure avec plusieurs centres. Cela conforte le qualificatif « polycentré » qui leur a été donné.

Tout comme les réseaux précédents, il ne ressort que quelques administrateurs centraux dans les méta-réseaux 11-00, 12-00 et 20-03. Dans le cas des deux réseaux allemands (cf. 11-00 et 20-03), il faut rappeler que ceux-ci sont très proches dans leur composition. Néanmoins, l'analyse des scores de centralité de degré, de centralité d'intermédierité et de centralité de proximité pour les membres de ces réseaux montre qu'entre 2000 et 2003, il y a eu des modifications importantes dans la position et le rôle des administrateurs : les administrateurs centraux en 2003 ne sont pas les mêmes que ceux de 2000 (à une exception près, K. H. Baumann). Ainsi, il ressort des tableaux 7a et 7b qu'H. Schulte Noelle, K. H. Baumann, M. Kohlhausen et

K. Liesen sont les administrateurs centraux en 2000 et J. Strube, U. Hartmann, E. Schulz, H. Von Pierer, G. Cromme et K. H. Baumann en 2003. Si ces différents administrateurs sont centraux, il n'en reste pas moins qu'ils ont des rôles différents au sein de leur réseau respectif: H. Schulte Noelle et K. H. Baumann (en 2000) ainsi que J. Strube et E. Schulz (en 2003) constituent ensemble la tête du réseau. M. Kohlhaussen et K. Liesen (en 2000) ainsi que U. Hartmann, H. Von Pierer, G. Cromme et K. H. Baumann (en 2003) sont des ponts. En effet, ces derniers relient chacun un sous-réseau au réseau principal. Dans le cas du réseau français, il s'agit de J.-M. Messier, J. Friedmann, H. Lachmann et S. Tchuruk. La répartition des rôles entre ces administrateurs centraux est différente de celle opérée dans les deux réseaux allemands. J.-M. Messier, J. Friedmann, H. Lachmann et S. Tchuruk appartiennent au réseau principal et ils constituent autant de centres différents dans ce réseau. La structure « polycentrée » du réseau principal français rappelle celle des réseaux 7-00, 8-00, 9-00, 10-00, 18-03 et 19-03. A. Frère et M. F. Poncet, qui avaient été identifiés comme pont vers un sous-réseau, ont des scores de centralité beaucoup moins importants que ceux de J.-M. Messier, J. Friedmann, H. Lachmann et S. Tchuruk.

#### **IV. DISCUSSION DES RÉSULTATS : QUELS MÉCANISMES DE CONVERGENCE INSTITUTIONNELLE ?**

Cet examen empirique de la structuration et de l'évolution des réseaux d'administrateurs en Europe donne un premier résultat qui, paraissant trivial, n'est pas sans intérêt :

il existe des réseaux d'administrateurs en Europe.

La base de regroupement reste largement nationale, les liens internationaux n'ayant aucunement de caractère systématique. Si liens internationaux il y a, ces liens restent sporadiques, centrés sur quelques individus. Un administrateur peut être international (comme c'est le cas par exemple de B. Collomb, de M. Treschow ou d'A. Bernheim), les réseaux le sont peu.

Il existe des administrateurs de différente nature : tête, pont ou membre de réseau. Cette diversité de position à l'intérieur des réseaux suggère l'idée d'une diversité de rôle dans la construction cognitive du gouvernement d'entreprise. S'enchevêtrent, pour les administrateurs, des rôles de contrôle et de ressource dans les réseaux identifiés.

Les réseaux qui dépassent cinq membres renvoient au minimum à huit entreprises : les membres de ces réseaux sont donc au contact d'une grande diversité d'administrateurs. Cette multiplicité des liens faibles favorise la diversité cognitive (échanges d'informations non redondantes, interprétations et propositions stratégiques déviantes, décisions innovantes). Les dispositifs cognitifs que constituent ces conseils d'administration variés bénéficient ainsi de la richesse dévolue à la diversité. Cette recherche de la diversité est cohérente avec le constat d'une taille importante des conseils européens (14 administrateurs en moyenne). La fonction cognitive du conseil est facilitée par sa grande taille et la multiplicité des liens faibles entre administrateurs.

La comparaison des réseaux d'administrateurs entre 2000 et 2003 met en lumière une double dynamique : certains réseaux se créent, disparaissent ou se reconfigurent

avec l'arrivée de nouveaux membres tandis que d'autres restent stables, notamment grâce à la présence d'un noyau dur d'administrateurs. Cependant, cette évolution ne s'inscrit pas dans un mouvement plus large d'eupéanisation des conseils d'administration. Les *interlocks* régionaux, qui sont le signe d'une forme d'eupéanisation des réseaux d'administrateurs, restent marginaux et se concentrent sur quelques dyades d'administrateurs comme c'est le cas entre administrateurs allemands et néerlandais, français et italiens, français et belges.

Les résultats tirés de l'examen des conseils d'administration des grands groupes européens amènent quelques réponses en matière de processus de changement institutionnel, sur les trois niveaux de contexte identifiés par Scott (2001), intégrés à la figure 1.

### **1. L'action individuelle : l'acteur administrateur**

Les processus institutionnels d'action politique (Holm, 1995) à disposition des administrateurs semblent peu effectifs sur une période de quatre années. L'action que l'on peut qualifier de politique, menée par J.-M. Messier, de constitution d'un méga-réseau autour de Vivendi Universal visait à modifier le jeu institutionnel. Cette tentative a été sanctionnée par le rôle disciplinaire, à la fois du propre conseil d'administration de Vivendi Universal, mais aussi des parties prenantes sociétales, trouvant là matière à rappeler à l'ordre un modèle déviant et réaffirmer la solidité des institutions. En 2003, ce méga-réseau subsiste à l'état de réseau, plus conforme aux interrelations installées du capitalisme français. Les processus de sanction ont joué et le contrevenant a été évincé.

### **2. L'action réticulaire : les structures de gouvernance**

Les questions posées, les méthodes mobilisées et les résultats obtenus s'intègrent dans un cadre théorique intermédiaire, proposant comme point focal le réseau d'acteurs. Des liens existent entre les entreprises *via* des réseaux d'administrateurs multiples. Les entreprises disposent donc à travers ces outils réticulaires de dispositifs d'adaptation et de conformation à leur champ. Toutefois, ces réseaux d'administrateurs en Europe revêtent des caractéristiques variées en termes de taille, de forme et de structuration interne. Cette diversité peut amener plusieurs interprétations : le mouvement désordonné vers une convergence européenne, utilisant différentes voies, ou au contraire la persistance de structures différentes et locales répondant à des cadres institutionnels restant largement distincts. C'est plutôt cette interprétation qui ressort de l'analyse de la période 2000-2003 : l'existence de relations réticulaires facilite, autorise la mise en place de dispositifs légaux nouveaux et les rapprochements d'entreprises, mais l'hybridation continentale reste faible. Travaillant sur les firmes américaines et les firmes étrangères (françaises, britanniques, allemandes, israéliennes et chiliennes) cotées au NASDAQ ou au NYSE, Davis et Marquis (2003) concluent à l'absence de convergence des entreprises étrangères vers le modèle américain. Nos résultats tendent également à montrer l'institutionnalisation nationale des structures de gouvernance en forte résistance au changement. Les systèmes restent nationaux, les structures s'y conforment.

### 3. L'action institutionnelle : les systèmes de gouvernance

Nous rejoignons l'interprétation de Davis et Marquis (2003), pour lesquels le moteur de la convergence du gouvernement d'entreprise est la création de nouvelles entreprises, pas la transformation des entreprises plus anciennes, plus grandes, plus établies, plus institutionnalisées. Les mécanismes de la transformation sont plus identifiables au niveau sociétal. Ainsi, les modifications sensibles du jeu institutionnel, des normes admises (North, 1993) passent plus visiblement par les autres processus de convergence proposés plus haut (voir figure 2), convergences juridique et financière notamment.

### CONCLUSION : PERSPECTIVES DE RECHERCHE

À partir de cette base de données, les approfondissements de cette étude sont nombreux. Trois grands axes se démarquent. Une première série de questions porte sur les entreprises dans les réseaux, dans une approche positive du gouvernement d'entreprise (LaPorta *et al.*, 1999). Cet axe consiste à identifier les caractéris-

tiques comparées des entreprises intégrées ou absentes des réseaux d'administrateurs, le lien entre la structure des réseaux et la performance des entreprises qui y sont rattachées, le bénéfice tiré par les entreprises d'une variété de liens, source de richesse dans une lecture cognitive du conseil d'administration. Une deuxième série de questions s'intéresse à la dynamique de ces réseaux sociaux particuliers que sont les réseaux d'administrateurs. Par un travail qualitatif approfondi, notamment l'étude de cas emblématiques, une meilleure description des mécanismes de changement et d'inertie peut être faite, alimentant une lecture évolutionniste des institutions (North, 1990; Gomez et Korine, 2005). Enfin, une troisième série de questions consiste à continuer l'examen de l'hypothèse de la convergence institutionnelle, controversée particulièrement active aujourd'hui (Davis et Marquis, 2003; Streeck et Yamamura, 2003; Morgan *et al.*, 2005). Ces prolongements permettront de mieux comprendre la dynamique réticulaire des entreprises européennes, et d'enrichir la théorie institutionnelle.

### BIBLIOGRAPHIE

- Angot J., Jossierand E., « Analyse des réseaux sociaux », *Méthodes de recherche en management*, Thiéart R.-A. (coord.), Dunod, Paris, 1999, p. 397-421.
- Boissin J.-P., Guieu G., Wirtz P., « Fusions internationales: Une lecture à travers la théorie institutionnelle », *Stratégies. Actualités et futurs de la recherche*, Martinet A.-C., Thiéart R.-A. (coord.), chapitre 15, Vuibert-Fnege, Paris, 2001, p. 229-248.
- Borgatti S. P., Everett M. G., Freeman L. C., *Ucinet for Windows: Software for social network analysis*, Analytic Technologies, Harvard MA, 2002.
- Brunsson N., Jacobsson B., *A world of standards*, Oxford University Press, Oxford, 2000.
- Burt R. S., *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1992.

- Charreaux G., « À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 3, 2002, p. 5-68.
- Davis G.F., Marquis C., "The globalization of stock markets and convergence in corporate governance", Center for the Study of Economy & Society, Cornell University, Ithaca, CSES working paper series, Paper n° 7, 2003.
- DiMaggio P., Powell W.W., "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Journal of Sociology*, vol. 48, n° 2, 1983, p. 147-160.
- Eisenberg T., Sundgren S., Wells T.W., "Larger board size and decreasing firm value in small firms", *Journal of Financial Economics*, vol. 48, 1998, p. 35-54.
- Fligstein N., Sweet A., "Constructing politics and markets: An institutionalist account of European integration", *American Journal of Sociology*, vol. 107, n° 5, 2002, p. 1206-1243.
- Godard L., Schatt A., « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français. Un état des lieux », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 158, 2005, p. 69-87.
- Gomez P.-Y., Korine H., "Democracy and the evolution of corporate governance", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, n° 6, 2005, p. 739-752.
- Granovetter M., "The strength of weak ties: A network theory revisited", *Sociological Theory*, vol. 1, 1983, p. 201-233.
- Holm P., "The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, 1995, p. 398-422.
- Jensen M.E., "The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems", *Journal of Finance*, vol. 48, n° 3, 1993, p. 831-880.
- Johnson J.L., Daily C.M., Ellstrand A.E., "Boards of directors: A review of research agenda", *Journal of Management*, vol. 22, 1996, p. 409-438.
- La Porta R., Lopez de Silanes F., Vishny R., "Corporate ownership around the world", *Journal of Finance*, vol. 54, n° 2, 1999, p. 471-517.
- Lecocq X., Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : Le phénomène des écarts relationnels, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Lille, 25 novembre 2003.
- Le Joly K., « Le conseil d'administration : Contrôleur ou stratège », *Repenser la stratégie*, Laroche H., Nioche J.-P. (coord.), Vuibert, Paris, 1998, p. 111-132.
- Mack Y.T., Kusnadi Y., "Size really matters: Further evidence and the negative relationship between board size and firm value", *Pacific-Basin Finance Journal*, vol. 13, n° 3, 2005, p. 301-318.
- Morgan G., Whitley R., Moen E. (eds), *Changing capitalisms? Institutional change and systems of economic organization*, Oxford University Press, Oxford, 2005.
- Morin, F., *Corporate governance: les perspectives internationales*, Association d'économie financière, coll. « Finance et société », Paris, 1997.
- North D.C., *Institutions, institutional change, and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- Pfeffer J., "Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1972, p. 218-228.

- Roe M. J., *Strong managers, weak owners: The political roots of American corporate finance*, Princeton University Press, Princeton, 1994.
- Scott W.R., *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks, 2<sup>nd</sup> edition, 2001.
- Streeck W., Yamamura K. (eds), *The End of diversity? Prospects for German and Japanese capitalism*, Cornell University Press, New York, 2003.
- Tuschke A., Sanders W. G., “Antecedents and consequences of corporate governance reform: The case of Germany”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, 2003, p. 631-649.
- Whittington R., Mayer, M., *The European Corporation*, Oxford University Press, 2000, p. 110-120.
- Yeo H.-J, Pochet C., Alcouffe A., “CEO reciprocal interlocks in French corporations”, *Journal of Management and Governance*, vol. 7, 2003, p. 87-108.
- Yermack D., “Higher market valuation of firms with a small board of directors”, *Journal of Financial Economics*, vol. 40, n° 2, 1996, p. 185-211.