



L'identité de rôle comme source de compréhension des conflits en gouvernance

Céline Chatelin, Nathalie Dubost

► To cite this version:

Céline Chatelin, Nathalie Dubost. L'identité de rôle comme source de compréhension des conflits en gouvernance. CIG - Congrès International de Gouvernance - Association académique Internationale de Gouvernance, May 2012, Lyon, France. halshs-01763614

HAL Id: halshs-01763614

<https://shs.hal.science/halshs-01763614>

Submitted on 11 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'identité de rôle comme source de compréhension des conflits en gouvernance

Céline CHATELIN-ERTUR* et Nathalie DUBOST*

VALLOREM – Orléans - France

Conférence AAIG 2012, Mai 24-25

IAE – EM Lyon

* Correspondance :

Celine.chatelin@univ-orleans.fr

Nathalie.dubost@univ-orleans.fr

UFR DEG - IAE- rue de Blois

BP 6739

45067 ORLEANS Cedex

L'identité de rôle comme source de compréhension des conflits en gouvernance

Résumé

Les travaux sur le conseil d'administration/de surveillance considèrent plus ou moins implicitement qu'en interne, ces dispositifs de gouvernance fonctionnent à l'unisson, notamment lors de la ratification et de la surveillance des décisions stratégiques. Cette recherche propose d'examiner le jeu des administrateurs à la lumière de la théorie de l'identité qui apporte un éclairage intéressant sur la question des facteurs d'émergence des conflits. En croisant cette approche avec celle des courants disciplinaire et cognitif en gouvernance, nous montrons que la rencontre des identités de rôle des administrateurs est sources de conflits cognitifs dont l'expression en séance dépend en partie du niveau d'engagement des administrateurs. Nous montrons aussi à la lumière de la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) que les conflits d'intérêts peuvent être envisagés comme un type particulier de conflit cognitif. Empiriquement, l'étude qualitative porte sur le fonctionnement du conseil de surveillance d'un établissement public de santé faisant l'objet du plus gros projet hospitalier actuellement en France. Les résultats montrent que les rôles des administrateurs et le niveau d'identification à ces rôles sont sources de différents types de conflits cognitifs au sein du conseil. Au regard de ces sources de conflits, nous discutons finalement de la fonction cognitive de ce dispositif de gouvernance.

Abstract

Studies on board of directors or on supervisory board implicitly considered these internal governance mechanisms as working in unison when strategic decision are ratified and monitored. Our study put forward an exploration of the game between directors in regard to the theory of identity so as to enlighten the key factors of conflict emergence. By a cross fertilization between the theory of identity, disciplinary corporate governance mainstream and recent cognitive corporate governance studies, we show that the confrontation of role identities between board's members leads to cognitive conflicts but the level of expression of these disputes depends on the level of identification of each member. We also show on the basis on Festinger cognitive dissonance theory (1957) that conflict of interest in corporate governance mainstream (agency theory) can be reinterpreted as a particular type of cognitive conflict. The qualitative study explores the supervisory board of a French hospital, which is one of the biggest health investment projects in France. Results show the existence of different types of cognitive conflicts due both to identities roles and the level of identification of board members. We finally discuss the issue of cognitive function of corporate governance system.

Introduction

« La focalisation sur la création de valeur pour les actionnaires semble avoir contribué à une déformation de la conception de l'entreprise dont la pluralité est ignorée ainsi que sa richesse essentielle, l'homme », Caby et Hirigoyen (2001)

Dans leur revue sur les recherches en gouvernance, Hambrick et al. (2008) font le constat suivant : les différents cadres d'analyse utilisés pour étudier la gouvernance des organisations, et notamment le fonctionnement du Conseil d'Administration (CA par la suite), reposent en majorité sur l'hypothèse que cet organe « parle d'une seule voix ». Ainsi, selon la théorie de l'agence, le Conseil doit trouver les moyens d'aligner les intérêts du dirigeant sur les siens, mais peut-on affirmer que les administrateurs partagent les mêmes intérêts ? De même, dans la théorie de l'intendance, l'administrateur est présenté comme un homme ressources qui, en collaboration avec le dirigeant, va apporter ses conseils dans l'élaboration de la stratégie ; mais là encore, peut-on considérer que cette « contribution cognitive » est commune à tous les membres du CA ? Il semble dès lors plus réaliste de reconnaître que les administrateurs diffèrent par leur engagement, par leurs motivations à représenter diverses parties prenantes, et par leur vision des objectifs prioritaires à atteindre. C'est pourquoi Huse et al. (2011) incitent les chercheurs en gouvernance à ouvrir la « boîte noire » du CA pour analyser son fonctionnement, et à mobiliser des cadres théoriques permettant de renouveler les hypothèses de départ sur la relation d'agence existant entre les administrateurs et le dirigeant.

Cet article propose d'apporter des éléments de réponse à deux questions de recherche. Tout d'abord, pour qui agissent les membres d'un CA ? Partagent-ils le même point de vue quant aux intérêts qu'ils représentent et qu'ils sont censés défendre ? Dans un deuxième temps, quelle est la nature de ces conflits (d'intérêt, cognitifs) ? Ces conflits sont-ils exprimés ? Wirtz (2006, p.98) montre que la nature des conflits au sein du conseil d'administration peut être abordée en fonction du stade du développement de l'entreprise, et précise que, concernant les conflits cognitifs, la connaissance de l'identité des individus autour du projet collectif s'avère primordiale.

Dans cet objectif, nous proposons de rapprocher les travaux sur la gouvernance disciplinaire et cognitive (Charreaux, 2002 ; Guery-Stevenot, 2006 ; Wirtz, 2006) de la théorie de l'identité. En mobilisant ce cadre théorique, selon lequel l'identité des acteurs a une influence sur leur comportement, il nous semble possible, en repérant dans un premier temps les identités en jeu pour chaque administrateur, de mieux comprendre l'origine des conflits

d'intérêt et des conflits cognitifs susceptibles d'émerger. Nous souhaitons également comprendre si ces conflits potentiels restent latents, ou s'ils s'expriment réellement au sein du CA.

Dans une première partie, nous présentons la théorie de l'identité et montrons en quoi elle peut nous aider à comprendre l'apparition de conflits au sein du conseil ; nous revenons pour cela sur la distinction faite par les chercheurs concernant la nature des conflits (d'intérêt et cognitifs) et les rôles de la gouvernance (disciplinaire et cognitive). Nous nous appuyons sur la théorie de la dissonance de Festinger (1957) pour proposer une approche unifiée des conflits en gouvernance. Nous terminons cette partie avec trois propositions de recherche sur les facteurs d'émergence et de révélation des conflits. Afin de confronter au terrain ces propositions, nous menons actuellement une recherche auprès du conseil de surveillance d'un Etablissement public hospitalier. Nous détaillons dans une deuxième partie la démarche de recherche, et nous présentons les résultats des quatre premiers entretiens que nous avons menés, d'autres étant à venir. Nous terminons par une discussion de ces résultats préliminaires.

I. Cadre théorique : Identité, conflits et gouvernance

Ouvrir la boîte noire d'un conseil d'administration ou mieux encore d'un conseil de surveillance, c'est poser la question des interactions entre ses membres lors de deux phases au moins de la prise de décision : la ratification et la surveillance (Fama et Jensen, 1983). Le déroulement de la délibération est un moment clé de la vie d'une organisation, qu'il s'agisse du jeu des acteurs, de leur implication, des conflits potentiels et *in fine* du rôle du conseil en tant que dispositif central de gouvernance. Dans cette perspective, après un bref rappel des fondements théoriques de la gouvernance et des conflits qu'elle est supposée encadrer, nous présenterons les apports de la théorie de l'identité pour comprendre le comportement des acteurs. Nous proposerons alors un modèle d'émergence des conflits au sein du conseil.

1.1 Les conflits dans les théories de la gouvernance

Les conflits sont au cœur des problématiques des organisations dans la mesure où ils peuvent intervenir dans le processus décisionnel, tant au niveau des choix de création de valeur (investissement) que de sa répartition à l'égard des partenaires. Les conflits représentent donc une variable clé de la pérennité des organisations. Dans le champ de la gouvernance, l'objet d'étude étant le comportement décisionnel du dirigeant, les conflits sont au cœur de l'analyse.

Depuis les premiers débats généralement associés à Berle et Means (1932), deux voies complémentaires de recherche sur les conflits et leur gouvernance sont à l'œuvre. Elles sont principalement centrées sur les relations entre le dirigeant et les autres parties prenantes.

D'une part, le courant standard contractualiste, notamment la théorie de l'agence, considère les conflits d'intérêt (sur la répartition de la valeur) comme source première d'inefficience. En effet, en reconnaissant l'existence d'intérêts divergents entre acteurs, cette approche introduit la notion de coûts d'agence qu'il convient de minimiser par différents dispositifs (Jensen et Meckling, 1976). Dans cette perspective, la gouvernance est envisagée comme un système de réduction des coûts potentiels engendrés par les relations entre le dirigeant et les actionnaires (courant standard de la gouvernance actionnariale, Schleifer et Vischny, 1997) ou l'ensemble des parties prenantes (courant standard élargi de la gouvernance partenariale, Charreaux et Desbrières, 1998).

Dans cette approche classique, la gouvernance est de nature disciplinaire. Les mécanismes qui encadrent la latitude du dirigeant visent à réduire les conflits d'intérêts par incitation et/ou sanction. Le conseil d'administration est considéré comme un mécanisme dont la discipline à l'encontre du dirigeant s'exprime par l'indépendance des membres du conseil et par son pouvoir de révocation. Sous cet angle disciplinaire, la gouvernance est envisagée comme un frein à la destruction de valeur (Wirtz, 2006). Le CA et *a fortiori* le CS disciplinent d'une seule voix le comportement décisionnel du dirigeant.

D'autre part, le courant cognitiviste, mobilisé plus récemment dans le champ de la gouvernance, regroupe les théories basées sur la connaissance¹ considérée comme facteur premier d'efficience des organisations. Il s'agit d'examiner le processus décisionnel sous l'angle de la représentation du monde par les individus. Les schémas cognitifs des acteurs de la décision sont censés jouer un rôle central dans la capacité de l'organisation à créer de la valeur. Le problème organisationnel ne se situe plus au niveau des conflits d'intérêts mais au niveau des conflits cognitifs entre dirigeant et administrateurs en particulier. Ces conflits renvoient à des conceptions différentes de l'environnement qui engendrent potentiellement des désaccords interindividuels sur les enjeux décisionnels et sur leur mise en œuvre.

Pour cerner plus précisément le concept de conflit cognitif, les travaux de Festinger (1957) sur le concept de cognition sont éclairants. Nous allons voir en quoi ils conduisent à regrouper au sein d'une même famille unifiée les conflits d'intérêt et les conflits cognitifs. Théoricien de

¹ Voir Charreaux (2002) pour une analyse critique des apports des différents courants cognitivistes pour la

référence de la dissonance cognitive, il introduit la cognition comme unité élémentaire de sa théorie (Vaidis ; 2011). Les cognitions sont un « ensemble de connaissances, opinions ou croyances concernant l'environnement, soi-même, ou le comportement d'autrui ». Comme l'affirme le psychosociologue David Vaidis (Op. Cit, p. 13) dans son ouvrage dédié aux travaux de Festinger, il s'agit « d'unités personnelles de compréhension et d'assimilation du monde [...] un construit général pour désigner les attitudes, croyances, valeurs ». Ainsi selon lui, « l'être humain disposerait d'une multitude de cognitions pour construire sa réalité ». Plusieurs types de relations entre éléments de cognition d'un même individu sont envisagés par Festinger. Celle qui nous intéresse plus particulièrement pour délimiter le concept de conflit cognitif est la relation dite inconsistante (ou dissonante) entre deux cognitions c'est-à-dire incompatibles entre elles. L'état de dissonance qui en découle se manifeste chez l'individu concerné par un état d'inconfort qu'il cherche alors à réduire.

Cette relation d'incompatibilité des cognitions chez un individu donné peut à notre sens, être transposée dans le cadre des conflits cognitifs interindividuels² pour mieux en cerner les implications comportementales au niveau des administrateurs. Sur la base de la définition précédente de la cognition, il y a conflit cognitif entre deux individus lorsqu'il y a incompatibilité de leurs connaissances, croyances ou valeurs donc quand il y a désaccord sur ces éléments de cognition. Au même titre que la dissonance propre à un individu engendre un comportement³ visant à réduire cet état d'inconfort, le conflit cognitif entre individus se traduit par des tensions qui provoquent alors des stratégies d'ajustement. Comme le suggère Charreaux (2006, p. 85) sur la base des travaux de Prahalad (1994), ces conflits peuvent être à l'origine d'innovation ce qui conduit à réinterpréter le rôle du CA qui devient « un organe permettant d'harmoniser les schémas cognitifs ». A notre sens, cette harmonisation correspond à l'ajustement cognitif des éléments de cognition initialement incompatibles. Il devient source de valeur dès lors qu'il produit une contribution cognitive positive à l'arbitrage décisionnel. Donc l'existence de conflits cognitifs peut contribuer positivement à la détermination de l'avantage concurrentiel⁴. En revanche, dès lors que l'incompatibilité n'est

² et plus largement des conflits intergroupes.

³ Ces stratégies sont qualifiées de modes de réduction de la dissonance (Vaidis Op. Cit, p. 12) qui font l'objet d'un important courant de recherche.

⁴ Charreaux (2002, *in* 2006, p. 68) affirme qu'« une grande différence de nature entre les conflits d'intérêts et cognitifs [...] est qu'autant on a intérêt à réduire au maximum les conséquences des conflits d'intérêts – sources

pas ajustée, ces conflits cognitifs sont considérés comme source potentielle de dysfonctionnement en raison des problèmes persistants de coordination (Hogdson, 1998). Cette incompatibilité persistante peut être envisagée comme une contribution cognitive négative aux arbitrages de création de valeur.

Charreaux (2002) explique ainsi le rôle cognitif des actionnaires en modélisant les effets des conflits cognitifs dans le cas particulier de l'arrivée d'un actionnaire de contrôle. Il introduit les notions de coûts managériaux cognitifs, de supplément de valeur lié à l'apport cognitif du nouvel actionnaire et de gain cognitif. Ce modèle visant plus largement à revenir sur les facteurs explicatifs de la structure de propriété est un argument majeur pour « reconsidérer le rôle de la gouvernance en fonction de sa capacité à identifier et à mettre en œuvre les investissements créateurs de valeur » (Charreaux, *Op. Cit*, p. 104).

Ainsi, dans l'approche cognitive, la gouvernance change de nature. Elle devient habilitante. Autrement dit, les mécanismes qui encadrent la latitude du dirigeant visent à aider ce dernier en gouvernant les conflits cognitifs par un processus d'ajustement qui vise à réduire leurs conséquences en termes de dysfonctionnement et à favoriser leur contribution cognitive à l'élaboration de la stratégie (Charreaux, *Op. Cit*). La gouvernance habilitante est alors envisagée en dynamique comme un levier de création de valeur. Le CA ou le CS constituent sous cet angle des dispositifs cognitifs potentiellement contributeurs à la création de valeur.

Cette approche cognitive des conflits et leur démarcation conceptuelle nous conduit à revenir sur la différence entre conflits d'intérêts et conflits cognitifs qui se pose avec encore plus d'acuité entre le dirigeant et les administrateurs certes, mais aussi entre administrateurs.

La littérature distingue en effet les conflits d'intérêts qui portent sur un désaccord en matière de choix de répartition de la valeur et les conflits cognitifs, associés quant à eux à une incompatibilité sur les choix de création de valeur. Or, si l'on retient comme Charreaux (2006) la non séparabilité des choix d'appropriation et de création de valeur, ne peut-on pas considérer que les conflits d'intérêts sont par essence des conflits cognitifs dont l'incompatibilité des cognitions concerne les *conséquences redistributives* d'un choix de création de valeur ? Ces cognitions sont de type allocatif c'est-à-dire qu'elles portent sur des

de pertes d'efficience-, autant ce résultat est vraisemblablement sous-optimal pour les conflits cognitifs, car il est vraisemblable que l'innovation, voire la simple adaptation, est favorisée par l'existence conjointe de différents schémas cognitifs. » Toutefois, nous reviendrons dans le développement ci-après sur le début de son affirmation selon laquelle il y a « une grande différence de nature entre les conflits d'intérêts et cognitifs [...] ».

croyances et des valeurs relatives à la redistribution des richesses entre parties prenantes. Leur incompatibilité si elle persiste (donc si les cognitions des acteurs demeurent divergentes) caractérise des conflits d'intérêt. Autrement dit, les conflits d'intérêt sont des conflits cognitifs non ajustés portant sur des aspects de redistribution des richesses. En tant que tels, ces conflits d'intérêt engendreraient bien des coûts cognitifs nets puisque l'absence, l'impossibilité ou l'inadéquation d'ajustement engendre des problèmes de coordination⁵. Par conséquent la réduction des conflits d'intérêts dans l'approche standard peut être relue à la lumière des travaux de Festinger comme un ajustement des cognitions relatives aux conséquences redistributives d'un choix de création de valeur. Il en résulte que la gouvernance a pour objet la dissonance interindividuelle endogène à tout dispositif : il s'ensuit que la gouvernance peut être disciplinaire ou habilitante, selon le type de conflits cognitifs en jeu qui nécessite un processus d'ajustement.

En combinant ces approches, et sur la base de la définition de la gouvernance proposée par Charreaux (1997), nous proposons une relecture de la gouvernance permettant d'en unifier les différentes fonctions. La gouvernance est un ensemble des mécanismes qui encadrent en dynamique le comportement décisionnel du dirigeant, par un processus d'ajustement des conflits cognitifs de création et de répartition de la valeur.

Le processus de décision, notamment (mais pas seulement) dans la phase de ratification et de surveillance au sein du Conseil suppose donc de repérer ces différents types de conflits cognitifs, et comment ils émergent au sein d'un Conseil.

1.2 L'apport de la théorie de l'identité : aux origines de l'existence des conflits

La théorie de l'identité propose d'analyser le comportement des individus en repérant les rôles que ceux-ci détiennent au sein de leurs réseaux de relations. Piliavin et al. (2002) prennent l'exemple suivant : une même personne peut être décrite à travers sa profession, sa situation familiale, et ses activités de bénévolat. Ces trois situations diffèrent par leur contexte, leur objet et le type de relations qui les sous-tendent, et donc par le rôle détenu par la personne

⁵ De type comportement déviant sur l'appropriation de la valeur, tel qu'analysé dans le courant standard contractualiste. Sous cet angle, il s'agit non seulement du comportement d'expropriation par le dirigeant tout autant que de l'incitation abusive mise en place par l'actionnaire, d'adossement de la rémunération de l'agent à des indicateurs boursiers dont l'effet d'addiction a été démontré par Jensen.

dans chaque cas. Stryker (1980) explique ainsi que chaque personne possède une identité pour chacun de ces rôles, d'où le terme d'identité de rôle. Les travaux sur l'identité de rôle apportent des éléments de compréhension sur l'origine des conflits ainsi que sur leur expression effective.

- **A l'origine des conflits : les constituants cognitifs de l'identité de rôle**

Callero (1994) donne aux rôles la définition suivante : « ce sont les comportements que l'on attend en fonction des positions identifiées dans la structure sociale ». Ces attentes sont censées guider les actions des individus et faciliter les échanges entre eux. Certains rôles peuvent donner lieu à une formalisation et être « officialisés », par exemple une description de poste ; d'autres peuvent être tacites, informels, comme dans le cas d'une famille ou d'une relation d'amitié.

L'analyse du fonctionnement du CA ou du CS peut être enrichie en s'interrogeant dans un premier temps sur l'identité de rôle des administrateurs. En effet, plutôt que d'aborder le Conseil comme un ensemble homogène oeuvrant dans une même direction, nous proposons d'analyser comment chaque administrateur perçoit son rôle au sein de ce dispositif, afin de mettre à jour les différentes identités de rôles en présence. Golden-Biddle et Rao (1997) ont montré que les administrateurs mettent en scène le rôle du CA à partir de leurs attentes, qui sont elles-mêmes façonnées par la vision qu'ils détiennent de l'organisation. Cette vision et ces attentes caractérisent le schéma mental et ses éléments constitutifs que sont les cognitions abordées dans la section précédente. Cette mise en scène⁶ conditionne à son tour le comportement de l'administrateur au sein du groupe : par exemple, le fait de percevoir l'organisation comme une famille qui privilégie des relations durables induit auprès des administrateurs la volonté d'atténuer, voire d'éviter, les conflits qui pourraient menacer cette situation. En outre, les chercheurs montrent qu'en procédant ainsi, les administrateurs satisfont leurs besoins personnels d'estime de soi. Notre étude se situe dans cette perspective de recherche⁷ et insiste sur l'identité de rôle des administrateurs comme facteur de compréhension de leur comportement.

⁶ Nous nous référons à la notion d'*enactment* de Weick, selon laquelle l'acteur construit ses représentations dans l'action.

⁷ Nous défendons une démarche interactionniste et contextualiste qui conduit à considérer que les effets de la gouvernance ne sont pas déterminés *a priori*, mais sont plutôt « énoncés » lors du jeu des administrateurs.

Pour aborder plus précisément cette identité de rôle, nous nous référons aux travaux des chercheurs qui distinguent trois dimensions autour du rôle (Dong et al., 2010 ; Koch et Schultze, 2011) :

- La position sociale qui renvoie à un statut reconnaissable au sein d'une organisation. Dans le cadre de notre recherche, il s'agit du statut d'administrateur ;
- Le comportement et les pratiques liées à l'accomplissement et au contenu du rôle ;
- Les attentes, c'est-à-dire les normes, les croyances et les attitudes, ainsi que les objectifs associés au rôle.

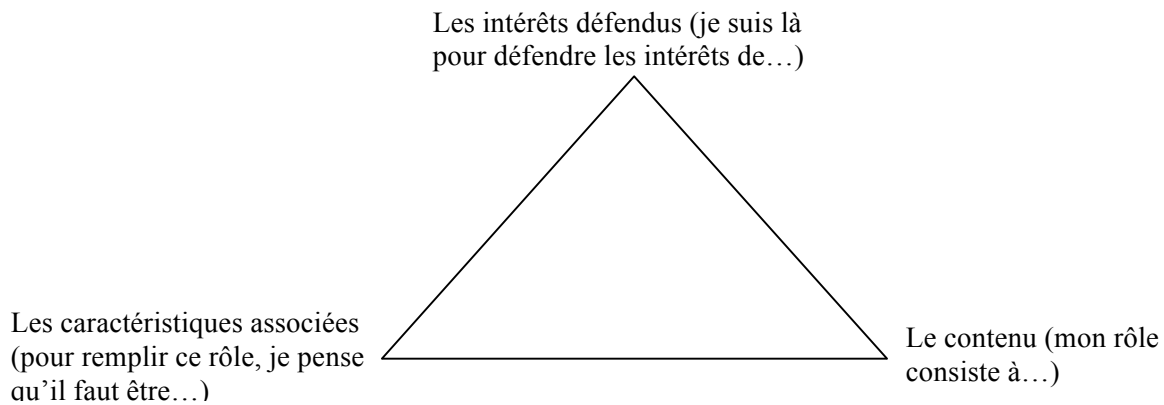
La position sociale (statut) et le comportement effectif de l'acteur (expérience) peuvent être associés à des facteurs d'apprentissage et d'évolution du schéma mental des acteurs. Comme le suggère Wirtz (2006, p. 277) sur la base de la théorie du changement institutionnel proposée par North (2005), « pour un individu donné, son schéma mental évolue en fonction d'un processus d'apprentissage, qui fait intervenir ses expériences personnelles [...] », mais aussi dans une large mesure des mécanismes de transmission culturels. » En ce sens, les deux premières dimensions de l'identité de rôle proposées par Dong *et alii.* peuvent être regroupées en une dimension, celle des pratiques contextualisées de l'acteur qui vont l'accompagner dans son rôle. Ainsi le statut de l'administrateur et son expérience contribuent à façonner le contenu du rôle

En outre, au sein de la dimension « attentes », nous proposons de distinguer deux aspects :

- les intérêts défendus (les objectifs) qui peuvent être source de désaccords sur l'allocation des richesses entre partenaires représentés.
- et les caractéristiques du rôle (normes, croyances et attitudes associées au rôle) qui renvoient à la représentation du rôle de l'administrateur en tant que garant de l'intérêt social par sa participation à la ratification et à la surveillance des décisions stratégiques.

Ainsi, nous proposons de réaliser une cartographie du Conseil en faisant apparaître, pour chaque administrateur, les trois éléments qui fondent son identité de rôle, tel que le propose le schéma suivant :

Schéma 1 : les trois éléments de l'identité de rôle

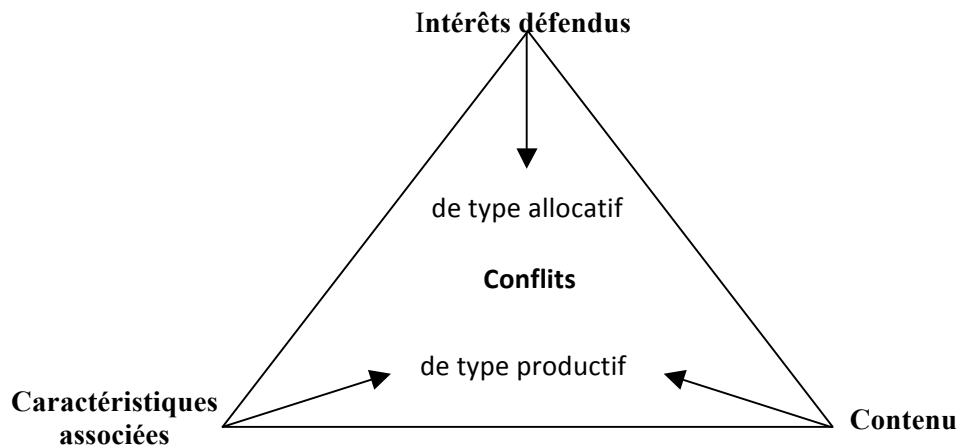


En croisant les travaux sur l'identité de rôle et sur les conflits cognitifs, nous constatons que les attentes (intérêts défendus, caractéristiques du rôle) et le contenu du rôle sont les constituants cognitifs de l'identité de rôle. En conséquence, la rencontre des identités de rôle des administrateurs est un facteur d'origine ou d'émergence des conflits cognitifs.

L'analyse de la cartographie nous donne une première lecture des conflits susceptibles d'émerger au sein du Conseil. D'après la section précédente, les intérêts défendus peuvent être associés aux cognitions de type allocatif c'est-à-dire concernant les conséquences des décisions sur la répartition de la valeur entre les parties prenantes. Cette première dimension de l'identité est un facteur d'émergence de conflits concernant la répartition de la valeur entre parties prenantes. En outre, le contenu et les caractéristiques du rôle renvoient à des cognitions axiologiques sur la finalité de l'organisation et ses valeurs dont les administrateurs sont supposés être les garants. Il s'ensuit une diversité potentielle dans les visions relatives à la création de valeur, qui peut mener au conflit de type productif. Les conflits cognitifs axiologiques introduits par Charreaux (2002) relatifs par exemple aux enjeux éthiques ou d'équité rentrent selon nous dans la catégorie de conflit de type productif.

En somme, l'étude des identités des administrateurs et leur rapprochement apparaît comme une première réponse à la question « Au sein du Conseil, quels sont les conflits potentiels et de quelle nature sont-ils ? ».

Schéma 2 : les trois éléments de l'identité de rôle et la nature des conflits potentiels associés



Toutefois, cette première lecture des conflits nous semble devoir être prolongée en soulevant la question suivante : les conflits mis à jour à l'aide des identités de rôles sont-ils exprimés ? Un conflit peut-il rester latent, c'est-à-dire être ressenti mais non ouvertement exposé ? Comment un conflit potentiel devient-il un conflit réel, c'est-à-dire exprimé ?

- **Identification et conflits réels**

Pour qu'un conflit passe d'un état de latence à un état de réalité, cela suppose que les administrateurs expriment leurs points de vue et rentrent en désaccord. Il se produit donc ce que Golden-Biddle et Rao (1997) désignent sous le terme de processus d'action, par lequel les administrateurs cherchent à remplir leur rôle. Or, d'après Stryker et Burke (cité dans Piliavin *et al.*, 2002), ce passage à l'acte suppose une forte identification au rôle : plus le répondant se définit à travers un rôle donné, plus son identification à ce rôle est forte. Dans ce cas, le rôle représente plus qu'un ensemble de « règles normatives » ; il sert également de schéma cognitif structurant l'interprétation des événements et qui guide les choix de comportements.

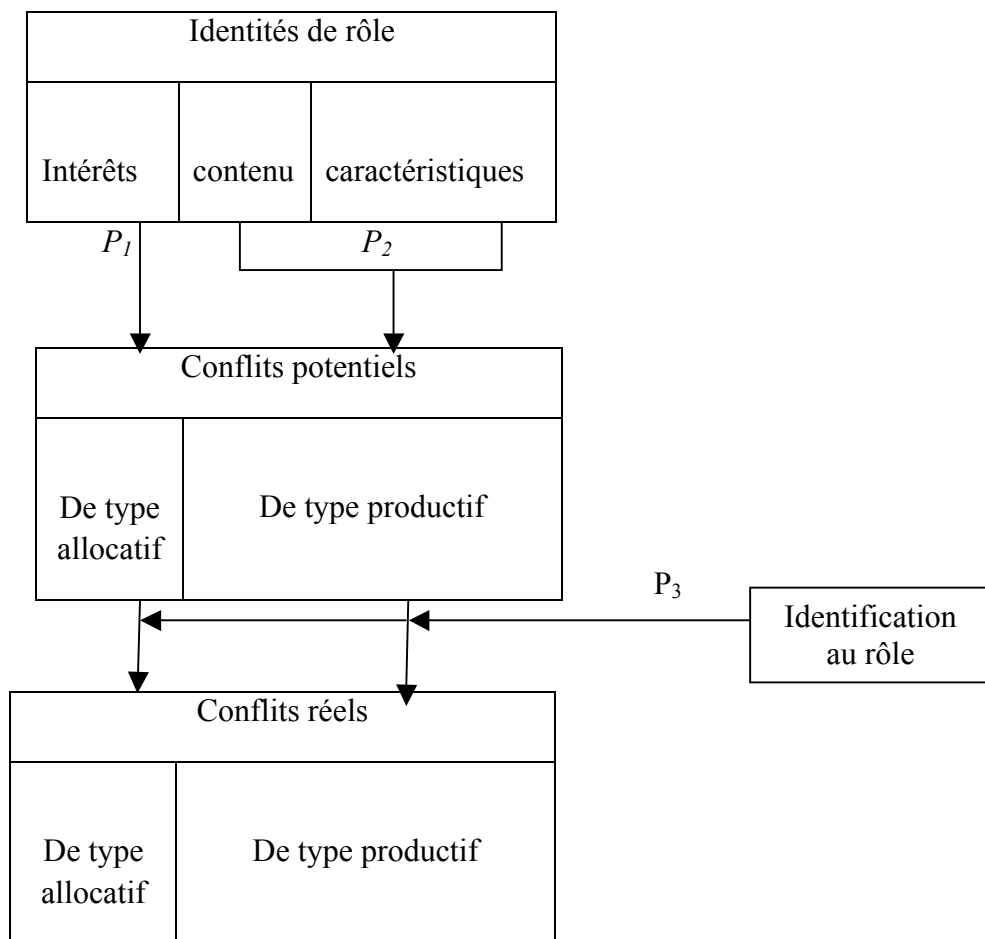
Ainsi, nous pouvons faire l'hypothèse que les administrateurs ayant une forte identification à leur rôle sont plus motivés pour exprimer leurs points de vue ; dès lors, si les points de vue divergent, les conflits ne sont plus potentiels, ils sont exprimés et deviennent réels. Inversement, une faible identification au rôle a pour conséquence une faible incitation à dépasser le stade du constat de divergences dans les intérêts et/ou dans les pratiques : l'administrateur ne partage pas les mêmes points de vue mais ne va pas l'exprimer, d'où des conflits potentiels mais non réels.

1.3 Vers la compréhension des conflits : Modèle et propositions

Alors que les conflits apparaissent comme une donnée dans les théories de la gouvernance, nous souhaitons approfondir leur description et comprendre d'où ils viennent. Le recours à la théorie de l'identité et son rapprochement des travaux sur les conflits en gouvernance contribuent selon nous à cet objectif. Le schéma ci-dessous présente notre modèle de recherche :

Schéma 3 : le modèle de la recherche

L'identité de rôle comme facteur de compréhension des conflits en gouvernance



Dans un premier temps, nous souhaitons mesurer les identités de rôles des administrateurs, à travers trois dimensions : les intérêts défendus, le contenu de leur rôle et les caractéristiques qu'ils lui associent.

En rapprochant les identités des administrateurs sur chaque dimension, nous aboutissons à une première grille de lecture des conflits potentiels, en différenciant les conflits cognitifs de type

allocatif (divergences d'intérêts sur la répartition de la valeur entre parties prenantes) et les conflits cognitifs de type productif (divergence sur les valeurs et choix de création de richesse). Nos propositions de recherche sont les suivantes :

P₁ : au sein du Conseil, la perception par l'acteur d'une incompatibilité des intérêts présents est source de conflits potentiels cognitifs de type allocatif,

P₂ : au sein du Conseil, la perception par l'acteur d'une incompatibilité au niveau des contenus et des caractéristiques de rôles est source de conflits potentiels cognitifs de type productif.

Dans un deuxième temps, ayant repéré les conflits potentiels élevés, nous souhaitons comprendre si ces conflits sont exprimés, pour devenir réels. L'identification au rôle, définie comme le degré d'attachement au (ou d'engagement dans le) rôle, nous semble une variable pertinente, d'où la proposition suivante :

P₃ : Plus l'acteur est identifié à son rôle, plus il exprime les conflits potentiels cognitifs qu'il perçoit.

II. Etude qualitative – Résultat préliminaires

Afin de tester notre modèle des facteurs d'émergence et d'expression des conflits en gouvernance, nous présentons le choix méthodologique retenu (2.1) puis les premiers résultats de l'investigation empirique (2.2).

2.1 Démarche méthodologique et choix du cas

Cette étude vise deux objectifs. D'une part, il s'agit d'examiner les facteurs d'émergence des conflits entre administrateurs. Nous cherchons notamment à identifier les différents types de conflits potentiels tels que la littérature permet de les identifier (P1 et P2). D'autre part, il s'agit de comprendre comment ces conflits s'expriment effectivement et si l'identité de rôle est un facteur explicatif plausible de l'expression de ces conflits (P3).

Compte tenu de la nature qualitative des relations envisagées, nous avons opté pour une démarche qualitative hypothético-déductive de type infirmationniste (Charreaux, 2006, p 91). L'objectif est de tester la plausibilité théorique des relations envisagées dans notre modèle et

par réplique ultérieure à d'autres cas, de tester la généralisabilité théorique des facteurs d'émergence et de révélation des conflits entre administrateurs.

Dans cette perspective, le choix du cas doit être conduit afin de disposer d'un contexte organisationnel dans lequel les conflits existent et sont révélés notamment au sein du conseil d'administration ou de surveillance. Il convient donc de repérer un cas se trouvant dans une situation de déséquilibre ou de changement organisationnel susceptible de solliciter fortement les schémas mentaux des administrateurs. Autrement dit le cas doit concerner des acteurs exposés à des enjeux organisationnels importants les conduisant à ratifier et à surveiller les choix d'investissement et leurs conséquences en termes de répartition de la valeur entre les parties prenantes.

Le cas retenu est le conseil de surveillance d'un centre hospitalier régional faisant actuellement l'objet du plus important investissement hospitalier en France (environ 700 millions d'euros), jugé par le directeur financier comme « un coût monstrueux ». Cet établissement est tenu par l'Agence régionale de santé, de mettre en place un plan de retour à l'équilibre en vue de garantir la soutenabilité du projet du nouvel hôpital qui devrait être opérationnel en 2015. De plus, le secteur hospitalier est sujet à une réforme importante du fonctionnement et de la gouvernance des hôpitaux, depuis la loi Hôpital Patient Santé Territoire (HPST) initiée en 2007 et ayant pour objectif de renforcer l'autonomie des établissements de santé sous le contrôle accru des Agences régionales de santé (ARS). Ces dernières, par délégation ministérielle déterminent le niveau d'activité sur le territoire concerné et allouent les dotations financières pour les missions d'intérêt général. Celles-ci correspondent dans le cas étudié à environ 15% des ressources de l'établissement. Les 85% restant sont produits par l'activité. Depuis 2007, la gouvernance du cas étudié a évolué dans le cadre de la loi. Elle se caractérise par l'abandon de la structure du Conseil d'administration présidé par le Maire de la commune de l'établissement au profit d'une structure Conseil de surveillance/Directoire. Le Maire de la commune préside toujours le conseil. Sa composition prévue par décret⁸ est la suivante : Les 15 membres avec voix délibérative se répartissent en 3 collèges représentatifs de trois parties prenantes (collectivités territoriales, personnel médical et médico-technique, usagers). Un quatrième collège, avec voix consultative, est composé du VP du Directoire qui préside en outre la commission médicale d'établissement, le DG de

⁸ Décret 2010-361 du 8 avril 2010 (JO n°83 du 9/04/2010)

l'ARS, le directeur de la Caisse d'assurance maladie. Au total, 18 administrateurs participent théoriquement aux 6 séances annuelles du conseil de surveillance.

Notre démarche est structurée en deux temps. Premièrement nous avons opté pour le recours à des entretiens semi-directifs auprès des membres du conseil de surveillance. Cette technique d'investigation empirique permet de collecter par le récit d'expérience, leur perception des deux thèmes principaux de notre recherche :

- Les identités de rôle de chaque administrateur dans le conseil et leur degré d'identification,
- Les conflits potentiels et réels, de type allocatif et de type productif.

L'annexe 1 présente les questions du guide d'entretien en lien avec les thèmes ci-dessus. Deuxièmement, une fois retranscrits, (base de données textuelles) nous avons codifié ces entretiens à partir des variables et des codes associés retenus dans notre guide d'entretien. Actuellement, nous avons pu retranscrire 4 entretiens décrits dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Description des répondants (3 Administrateurs, 1 membre du Directoire)

	E1	E2	E3	E4
Collège représenté	collège 4 avec voix consultative	collège 3 personnalité qualifiée	collège 2 Représentant du personnel	collège 3 personnalité qualifiée
Partie prenante	Directoire	Représentant usagers	Représentant. personnel médical	Représentant usagers
Durée	2h	30 min tel	2H15	1H30
âge/expérience	30 ans expérience dans le secteur sanitaire	Nc	dernière année avant retraite 40 ans dans l'établissement	74 ans
Genre	M	F	M	F
nombre d'années au CS	1 an	1 an	25 ans	7 ans
Profession/activités	Direction financière	Bénévolat Présidence d'associations de patients	Personnel soignant - mandat syndical	Bénévolat Présidence de diverses Associations de patients, au niveau local et national, membre de la Cour des Comptes Direction d'une caisse d'assurance maladie
Total du corpus textuel (nb de mots)	2 027	926	8 468	10 651
Contribution au corpus textuel	9%	4%	38%	48%

Afin de tester les relations théoriques proposées nous présentons dans le tableau suivant les relations codifiées attendues et les mesures choisies.

Tableau 2 : Propositions théoriques et codification

Propositions théoriques	Codes (cf. Annexe1)	Relations
P1 : au sein du Conseil, la perception par l'acteur d'une incompatibilité des intérêts présents est source de conflits potentiels cognitifs de type allocatif,	R (rôle) ; IRi (identité de rôle : dimension intérêts défendus) ; CIRip (conflit d'intérêt potentiel lié aux intérêts défendus attachés au rôle)	IRi multiples => CIRip potentiels multiples
P2 : au sein du Conseil, la perception par l'acteur d'une incompatibilité au niveau des contenus et des caractéristiques de rôles est source de conflits potentiels cognitifs de type productif.	R (rôle) ; IRcont et IRcar (identité de rôle : dimensions contenu et caractéristiques) ; CIRcont_p et CIRcar_p (Conflit potentiel lié aux contenu et caractéristiques du rôle)	IRcont et IRcar multiples => CIRcont_p et CIRcar_p potentiels multiples
P3 : Plus l'acteur est identifié à son rôle, plus il exprime les conflits potentiels cognitifs qu'il perçoit.	Identif_R CIRi_r (conflits d'intérêt réels) CIRcont_r et CIRcar_r (conflits cognitifs de type productif réels)	Identif_R élevée => CIRi_r, CIRcont_r et/ou CIRcar_r avérés

2.2. Résultats préliminaires

Dans un premier temps, nous présentons les résultats concernant la plausibilité de P₁ et P₂ selon lesquelles l'identité de rôle est à l'origine de conflits cognitifs potentiels (2.2.1). Dans un deuxième temps, nous présentons les résultats concernant la plausibilité de P₃ selon laquelle le degré d'identification au rôle explique l'expression des conflits cognitifs (2.2.2).

2.2.1. Identité de rôle et conflits potentiels

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique pour chaque répondant les trois dimensions de l'identité de rôle :

Tableau 3 : la mesure de l'identité de rôle

	Intérêts défendus par le répondant	Contenu	Caractéristiques
Répondant 1 Directoire	Equilibre financier, efficience, maîtrise des risques	aide technique et expertise financière	Etre créatif et pédagogue
Répondant 2 Usagers	Le bâti et les soins	Représenter les usagers	Pas de caractéristiques particulières, même si des intérêts catégoriels sont représentés
Répondant 3 Personnel soignant, représentant syndical	Les patients	Mandat syndical : représenter le personnel hospitalier et défendre la qualité des soins	Savoir prendre la parole avec diplomatie
Répondant 4 Usagers	Les salariés La qualité des soins et l'environnement du patient	Apporter le regard des usagers en lien avec les dispositifs institutionnels. Avoir une bonne connaissance du fonctionnement de l'hôpital, et avoir les compétences (formation) pour représenter les usagers en <i>général</i> . Insiste sur la préparation des conseils (lecture des documents, consultations d'autres membres du CS, participation à d'autres commissions)	Se distancier des usagers pour mieux les représenter. Ne pas avoir peur de s'exprimer.

Concernant les intérêts défendus par les répondants, on constate une nette différence entre le répondant 1, pour qui l'intérêt à défendre est avant tout l'équilibre financier, et les trois autres répondants qui mettent en avant le patient (abordé également sous l'angle de la qualité des soins et de l'environnement du patient). Le répondant 4 parle également de la défense des salariés dont les problèmes et les difficultés peuvent menacer le bon fonctionnement de l'hôpital et la qualité des soins à l'égard du patient.

En interrogeant dans un second temps chaque répondant, on voit apparaître deux modalités distinctes des intérêts défendus au sein du CS. Ces conflits sont ressentis par le répondant 1, membre du directoire : selon lui, le Conseil n'est pas assez vigilant sur la prise de risque financier, et est préoccupé par des problématiques locales telles que l'emploi. Curieusement, ce répondant ne parle pas de l'intérêt des patients, qui sont pourtant mis en avant par les trois autres répondants. En revanche, les répondants 2, 3 et 4 (administrateurs) ont le sentiment que l'intérêt des patients est défendu, même s'ils mentionnent la préoccupation de la direction pour l'équilibre budgétaire. Le répondant 3 résume cette situation avec la phrase suivante :

«Je ne crois pas qu'ils veulent casser l'hôpital public [...] mais c'est qu'ils ont une approche comptable des choses et qu'ils défendent l'hôpital d'une autre façon que nous ».

Ainsi, concernant notre proposition P₁, nous constatons que ce n'est pas tant la diversité des intérêts recensée auprès des répondants qui est source de conflits potentiels, mais plutôt la perception qu'a chaque répondant de cette diversité. Dans notre étude de cas, nous observons que seul le répondant 1 (membre du Directoire) ressent une divergence quant aux intérêts défendus, qui sont source de conflits potentiels de type allocatif. En revanche, les autres administrateurs ne perçoivent pas de conflits potentiels, car ils estiment que l'intérêt qu'ils défendent est pris en compte. On retrouve ici une illustration de la relation d'agence qui toutefois, malgré la divergence d'intérêts, montre que les mandants, contrairement à l'agent, ne perçoivent pas de conflits. Notre proposition P₁ est donc validée.

On note d'ailleurs dans la citation précédente, l'emploi des pronoms « ils » et « nous », qui démontrent que le répondant 3 ne conçoit pas le Conseil comme une entité homogène. Cependant il semble que la différence ne porte pas tant sur les intérêts défendus, que sur la façon d'y arriver. Ceci nous amène à commenter les deux autres dimensions de l'identité de rôle des membres du Conseil : le contenu et les caractéristiques du rôle.

Concernant le contenu du rôle, nous distinguons deux niveaux d'analyse : un premier niveau qui consiste à identifier comment chaque administrateur perçoit le contenu de son rôle ; et un deuxième niveau qui consiste à identifier si cette perception est partagée, l'objectif étant de repérer les sources de conflits potentiels sur le contenu. La lecture du tableau 2 permet de différencier les répondants sur l'expertise mise en avant pour accomplir leur rôle. Les répondants 1 et 4 mentionnent la nécessité d'avoir une expertise : financière pour le premier, qui parle même de la nécessité de faire de la pédagogie auprès des autres membres du Conseil, qui, selon lui, ne maîtrisent pas les problématiques financières ; et institutionnelle pour le second, relative à la connaissance du secteur sanitaire et social (environnement juridique, organisation administrative, représentations associatives). L'expertise est en revanche absente des réponses des deux autres répondants : pour le répondant 2, le contenu du rôle consiste à représenter les usagers (pas de détails concrets). Le répondant complète sa réponse en expliquant qu'il est présent au Conseil depuis peu de temps. Le répondant 3 fait référence à un mandat qui le distingue d'autres membres qui ont été nommés.

Ainsi, les cognitions différentes mises en évidence concernant le contenu du rôle laissent présager des conflits potentiels de type productif.

Les quatre répondants mentionnent effectivement des conflits potentiels : un répondant distingue les politiques qui ont leurs préoccupations électorales, et les personnalités qualifiées qui exercent une fonction représentative. Un répondant résume cette perception en disant que « chacun est sur son créneau ». Un autre révèle cette polarisation des contenus de rôles de la manière suivante : « Il faut à la fois construire un outil qui soit utile pour la population mais qui ne soit pas trop cher ». Il apparaît que la diversité ressentie sur le contenu de rôle est plus marquée que celle relative aux intérêts défendus. Ce ressenti révèle des conflits potentiels sur des sources de création de valeur.

Enfin, sur le plan des caractéristiques associées au rôle (valeurs, attitudes), nous distinguons là encore deux niveaux d'analyse : un premier niveau qui consiste à identifier quelles sont les caractéristiques nécessaires pour être administrateur ; et un deuxième niveau qui consiste à identifier si chaque administrateur perçoit l'existence de profils différents au sein du Conseil, l'objectif étant de repérer les sources de conflits potentiels sur les caractéristiques du rôle. On constate une certaine hétérogénéité dans les réponses obtenues. Tous les répondants mettent en avant des caractéristiques particulières différentes, hormis le deuxième.

Le répondant 1 (Directoire) mentionne la créativité nécessaire « pour faire évoluer l'institution ». Le répondant 4 (Usagers) mentionne la capacité à prendre la parole dans un espace protocolaire qui peut être intimidant. Cette prise de parole est également la caractéristique mise en avant par le répondant 3 (Personnel soignant, Représentant syndical). Il souligne la difficulté pour certains d'exprimer leur point de vue, soit par manque d'assurance, soit par les jeux de pouvoir au sein du Conseil qui font que certains ne vont pas oser aller à l'encontre du point de vue de certains membres. Il précise que le Directeur général et ses collaborateurs parlent d'une même voix : *« Chacun est tenu. Les seuls qui ont véritablement une liberté d'expression.... Il y a le Président du CS qui a une vraie liberté de parole, le Président de la CME, et puis parfois un représentant du personnel. »*

Ces cognitions différentes laissent encore augurer de conflits potentiels de type productif. Ces conflits sont repérables auprès des répondants. Les caractéristiques attribuées varient selon les répondants qui pour certains peuvent se retrouver sur certaines caractéristiques : le répondant 1 distingue deux groupes en fonction des caractéristiques qui lui semblent nécessaires : le

groupe des « créatifs » » et celui des « notables », ceux qui « suivent », qui sont plutôt en quête de « reconnaissance sociale, de prestige, et d'un intérêt intellectuel ». Pour leur part, les répondants 3 et 4 discernent deux groupes en fonction de leur prise de parole (régulière ou inexistante). Enfin, le répondant 2 considère quant à lui que le « Conseil a sa raison d'être », signifiant qu'« il n'y a pas de profils distincts ».

Le tableau ci-dessous synthétise les divergences de points de vue quant aux contenus (position sociale, expérience, statut) et caractéristiques (attitudes, valeurs) des rôles en présence et montre la plausibilité de P_2 .

Tableau 4 : Divergence de perception sur les identités de rôle (contenus et caractéristiques)

Répondant	Les Contenus de rôle perçus au sein du CS		Les Caractéristiques du rôle perçues au sein du CS	
	Expertise	Représentation	Créatif	Porte parole
1	X*	X*	X	
2		X	« le Conseil a lui-même sa raison d'être »	
3		X		X
4	X			X

**Rappel : le répondant 1 considère qu'il existe deux groupes dans le Conseil, un groupe d'experts et un groupe ayant une fonction représentative.*

Pour conclure sur la plausibilité de nos deux propositions P_1 et P_2 , nous avons montré que les diverses identités de rôle sont à l'origine de conflits potentiels au sein du Conseil, à condition que les membres perçoivent une divergence entre l'identité des autres et la leur. Les intérêts défendus, première dimension de l'identité, génèrent potentiellement des conflits de type allocatif. Le contenu et les caractéristiques de rôles, deux autres dimensions de l'identité, génèrent potentiellement des conflits de type productif. Ces conflits portant eux-mêmes sur les décisions de création et de répartition de la valeur, nous avons donc montré que l'identité de rôle est un facteur de compréhension du modèle cognitif des administrateurs et de leurs interactions lors des débats sur les sources de création et de répartition de la valeur.

Tableau de synthèse 5 : Identité de rôle des membres du Conseil et conflits potentiels sur la gestion de la valeur (allocation/création)

Répondant	Intérêts défendus	Contenu du rôle IRcont « ce que je fais »	Caractéristiques du rôle (IRcar) « mes attitudes »	Liens perçus avec la gestion de la valeur	
				En termes d'allocation de la valeur	En termes de sources de création de valeur
1	Equilibre et risque financiers, Efficience	Expertise financière	Créativité	Réduire les charges	Innovation Changement Dégager des recettes supplémentaires
2	Le Bâti et les soins	Fonction de représentation des usagers	donne mandat au représentant syndical des soignants « je ne pense pas qu'il y ait vraiment des groupes distincts. le Conseil a lui-même sa raison d'être »	Qualité des soins au Patient en lien avec le Personnel et l'environnement fonctionnel	Surveiller la valeur à l'égard des patients « tout doit être conçu pour les soins. Il s'agit de voir comment les patients retrouvent leur place dans les décisions »
3	Les patients	Fonction de représentation patients <i>et</i> personnel	Prise de parole ; diplomatie Ceux qui prennent la parole (les notables intimidants) et les autres (intimidés)	Coûts pour le patient (tarification) ; gestion des carrières des personnels hospitaliers et conditions d'exercice des soins	Garantir la qualité pour le patient (dignité) + équité d'accès au soin
4	Salariés, Qualité des soins et Environnement du patient	Expertise institutionnelle, connaître le fonctionnement des établissements et du secteur donc formation indispensable	Prise de parole	Droits des usagers et de leur famille	Accès au soin de qualité pour tous Mais sous « budget contraint »

Le tableau ci-après résume le résultat du test de plausibilité de nos propositions de recherche :

Tableau 6 : le résultat des propositions de recherche P₁ et P₂

Proposition	Résultat
P ₁ : au sein du Conseil, la perception par l'acteur d'une incompatibilité des intérêts présents est source de conflits cognitifs de type allocatif	• Confirmée
P ₂ : au sein du Conseil, la perception par l'acteur d'une incompatibilité au niveau des contenus et des caractéristiques de rôles est source de conflits cognitifs de type productif	• Contenus de rôles : confirmée • Caractéristiques : confirmée

En résumé, il semble que les conflits potentiels proviennent essentiellement des différences entre membres du CS concernant leur façon de concevoir leur identité dans le contenu et dans les caractéristiques (expériences des membres, attitudes et valeurs). Ainsi, le CS serait surtout confronté à des conflits cognitifs *potentiels* de type productif. En revanche, il apparaît que, malgré des intérêts divers, les membres du CS ne ressentent pas fortement de conflits *potentiels* de type allocatif. En ce sens, les désaccords devraient s'exprimer en termes de choix de création de valeur plus qu'en termes de répartition⁹.

2.2.2 L'expression des conflits potentiels : le rôle de l'identification

Pour comprendre si ces conflits cognitifs potentiels sont exprimés (P₃), nous proposons de mesurer l'identification de chaque répondant à son rôle, à savoir l'importance que revêt ce rôle aux yeux du répondant. Le tableau ci-dessous présente le degré d'identification à l'aide d'extraits des entretiens menés :

⁹ Nous n'excluons pas bien entendu, la possibilité que les types de désaccords exprimés (allocatif/productif) se substituent l'un à l'autre. En effet, la non séparabilité de création/allocation de richesse laisse envisager que l'expression d'un type de conflit peut suffire à remettre en débat les conflits du type complémentaire. Notre objectif ici est d'identifier l'origine des conflits potentiels à partir des caractéristiques des identités de rôle et de tester la conjecture de l'identification.

Tableau 7 : l'identification au rôle

Répondant	Données textuelles	Identification
1	Le répondant a été contacté par l'actuel DG, suite à une situation problématique d'un point de vue financier. Son rôle d'expert financier est donc essentiel compte tenu du contexte. « J'ai un travail intéressant et un devoir de réserve »	Forte
2	Est là sur demande : « C'est Mme X qui m'a proposée de faire partie du CS, c'est elle qu'il faut interroger, elle est là depuis bien plus longtemps que moi ». Se présente comme spectatrice plutôt que partie prenante à la discussion, parle « d'humilité » dans sa position.	Faible
3	Identité ancrée dans une histoire familiale « J'ai un attachement plus que professionnel à l'hôpital, je pense que c'est une vie qui a été consacrée à l'hôpital depuis ma naissance quasiment » « C'est d'avoir été choisi par les collègues à travers les élections pour les représenter...j'ai cette fierté là où j'assume cette responsabilité...c'est un honneur d'une certaine façon c'est valorisant ».	Forte
4	Parcours professionnel lui donnant une véritable connaissance du système sanitaire et social ; Participe à de nombreuses commissions au niveau national ; Volonté de porter la parole des usagers en interne et à l'extérieur ; « Je suis une grande affective », « Il m'est arrivé certaines fois de dire que c'est dramatique pour l'établissement quand il y a des problèmes, des situations d'enfants ».	Forte

A la lecture de ces différents tableaux, il apparaît, d'après notre proposition numéro 3, que les répondants 1, 3 et 4 vont exprimer les conflits qu'ils perçoivent en relation avec les autres membres du CS.

Plus précisément, le répondant 1 perçoit un écart important sur les intérêts devant être défendus en Conseil : il va exprimer des conflits cognitifs de type allocatif. Les autres répondants ne vont pas exprimer leurs conflits, non pas en raison d'une faible identification à leur rôle (hormis pour le répondant 2), mais parce qu'ils ne perçoivent pas à la base de conflits par rapport aux autres membres.

Ensuite, les répondants 1, 3 et 4 perçoivent un écart important sur le contenu du rôle de l'administrateur : ils vont donc exprimer leurs conflits cognitifs de type productif en raison de leur forte identification. D'après notre modèle, le répondant 2, bien que percevant également un écart important sur le contenu du rôle de l'administrateur, ne va pas exprimer ce conflit en raison de sa faible identification.

Enfin, les répondants 1, 3 et 4 perçoivent un écart important sur les caractéristiques du rôle de l'administrateur : ils vont donc exprimer ces conflits car ils s'identifient fortement à leur rôle. Le tableau suivant reprend pour chaque répondant leur situation sur le plan de l'expression des conflits en fonction de nos propositions :

Tableau 8 : Prédiction pour chaque répondant d'après nos propositions théoriques

Répondant	Va-t-il exprimer des conflits de type allocatif ?	Va-t-il exprimer des conflits de type productif ?
1	Oui, car forte identification et écart perçu élevé CIRi_r = 1	Oui, car forte identification et écarts perçus importants sur le contenu et les caractéristiques CIRcont_r = 1 CIRcar_r = 1
2	Non, car faible identification CIRi CIRi_r = 0	Non, car faible identification (même si écart perçu élevé) CIRcont_r = 0 CIRcar_r = 0
3	Non, car forte identification mais écart perçu faible CIRi_r = 0	Oui, car forte identification et écarts perçus importants sur le contenu et les caractéristiques CIRcont_r = 1 CIRcar_r = 1
4	Non, car forte identification mais écart perçu faible CIRi_r = 0	Oui car forte identification et écarts perçus importants sur le contenu et les caractéristiques CIRcont_r = 1 CIRcar_r = 1

Note : un score de 0 signifie qu'il n'y a pas de conflit exprimé, un score de 1 signifie que le conflit est exprimé.

Le modèle appliqué au cas nous permet donc pour chaque niveau de conflits cognitifs, d'identifier différents groupes d'administrateurs :

- ➔ Au niveau des conflits de type allocatif : 1 répondant sur 4, fortement identifié, devrait être exprimé un désaccord sur les aspects d'allocation/répartition des richesses.
- ➔ Au niveau des conflits de type productif : 3 répondants sur 4, fortement identifiés devraient exprimer leur désaccord sur les aspects productifs des décisions présentées en séance.

Nous constatons qu'en raison du degré d'identification des administrateurs, le conseil de surveillance devrait être un lieu de débat animé au niveau de la création de valeur et de sa répartition.

Afin de tester la plausibilité de P3 selon laquelle plus l'identification au rôle est élevée, plus les conflits potentiels sont exprimés, nous avons repéré les éléments suivants (Annexe 2) :

- les éléments textuels relatifs aux décisions proposées par le directoire
- qui ont fait l'objet de réels débats et qui ont été vécues comme des désaccords par les répondants.
- Les décisions mentionnées par les administrateurs ont été codées selon que les désaccords (cognitions incompatibles) qu'elles ont engendrés sont exprimés en termes de répartition

(CIRi_r) ou de création de valeur (CIRcont_r et CIRcar_r). Pour ce dernier type de désaccord, toute référence par l'administrateur à des valeurs liées au soin de santé pour arguer le désaccord est codifiée. Ces valeurs sont considérées comme étant liées au contenu ou aux caractéristiques du rôle tel qu'il est perçu par l'administrateur.

Nous avons ensuite mis en relation le degré d'identification de chacun avec le type de conflits exprimés.

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des désaccords décrits par chaque répondant selon qu'ils révèlent une incompatibilité des cognitions en termes d'intérêts défendus (conflit cognitif de type allocatif) ou en termes de valeurs liées au cœur de métier (soin de santé) et donc à l'arbitrage en termes de création de valeur (conflit cognitif de type productif).

Tableau 9 : Incompatibilité cognitive avérée sur les décisions de création et de répartition de la valeur, en fonction du degré d'identification des administrateurs

Répondant	Degré d'identification	Va-t-il exprimer des conflits de type allocatif ?		Va-t-il exprimer des conflits de type productif ?	
		Résultat	Conclusion (d'après tab 8)	Résultat	Conclusion (d'après tab 8)
2	FAIBLE	CIRi_r = 0	Acceptée	CIRcont_r = 0 CIRcar_r = 0	Acceptée Acceptée
1	FORT	CIRi_r = 1	Acceptée	CIRcont_r = 0 CIRcar_r = 0	Rejetée Rejetée
3	FORT	CIRi_r = 1	Rejetée	CIRcont_r = 1 CIRcar_r = 1	Acceptée Acceptée
4	FORT	CIRi_r = 0	Acceptée	CIRcont_r = 1 CIRcar_r = 0	Acceptée Rejetée

Il apparaît au regard de ces résultats que l'identification au rôle est un paramètre important dans l'expression des conflits. Plus précisément, nous constatons que lorsque l'identification est faible, ce qui est le cas du répondant 2, aucun conflit n'est exprimé. En revanche, une forte identification au rôle, bien que nécessaire pour passer du conflit latent au conflit réel, n'est pas suffisante.

En effet, ces résultats montrent que globalement ceux qui expriment leurs désaccords sont les membres les plus identifiés à leur rôle. En contrepoint, le répondant (2) le plus faiblement identifié à son rôle, affirme ne pas avoir vécu de conflits et met l'accent sur le droit à la parole et les remarques qui peuvent être faites par d'autres répondants (et sur lesquels il s'appuie),

notamment un des plus identifiés. De plus, les deux types de conflits sont exprimés. Les désaccords vécus proviennent pour certains répondants du contenu des rôles (entre les visions de l'expert financier ou institutionnel et du représentant des usagers et/ou des patients) et dans une moindre mesure des caractéristiques de ces rôles (prise de parole pour défendre l'intérêt du patient en jeu face à la créativité managériale). Les conflits de type allocatif proviennent effectivement de désaccords relatifs aux impacts du retour à l'équilibre budgétaire sur la valeur pour les patients et les personnels (hausse des tarifications de soin, d'hébergement). Toutefois, trois résultats négatifs concernant les répondants 1, 3 et 4 fortement identifiés sont à souligner.

Premièrement, concernant le répondant 3, nous constatons que malgré l'absence de conflits potentiels sur les aspects allocatifs des décisions du directoire, il affirme avoir exprimé en séance son désaccord sur des implications non acceptables de tarification d'activité (Annexe 2). L'absence de conflits potentiels (faible écart sur les intérêts défendus) n'exclut donc pas la possibilité d'apparition et d'expression simultanée de conflit en séance. La forte identification de ce répondant peut expliquer cette configuration particulière dans laquelle la convergence des intérêts a priori ne garantit pas un accord systématique. Deuxièmement, concernant le répondant 4, nous constatons une situation symétriquement opposée à celle du répondant 3. En effet, bien qu'exposé à des conflits potentiels en lien avec les caractéristiques du rôle d'administrateur, sa forte identification ne suffit pas à les exprimer. Cette « voix silencieuse » peut trouver des éléments d'explication au niveau de l'identité de ce répondant. Sa forte implication bénévole au profit des usagers ainsi qu'au niveau institutionnel national (membre de la Cour des Comptes) et sa longue expérience professionnelle à la direction d'une Caisse d'assurance maladie sont autant d'arguments de son identité qui finalement apparaît comme une superposition de multiples rôles en simultanés. Nous pouvons supposer alors que cette voix silencieuse résulte d'un arbitrage entre ces divers rôles parmi lesquels l'expertise financière et les contraintes budgétaires s'imposent comme un principe de réalité qui neutralise la prise de parole en tant que représentant des usagers. Cet arbitrage interne peut résulter aussi d'un état de dissonance cognitive qu'il conviendrait de mesurer tout en considérant dans cet arbitrage la possibilité de s'appuyer sur le rôle des administrateurs les plus proches cognitivement et qui prennent la parole pour plusieurs comme cela nous a été relaté par le répondant 2.

Troisièmement, malgré sa forte identification, le répondant 1 (Directoire) n'exprime pas ses désaccords relatifs au contenu et caractéristiques associés à son rôle. Cela s'explique comme

nous l'aborderons en discussion, par le fait que le conseil de surveillance collectivement n'exerce pas de contraintes sur les initiatives managériales qui finalement sont ratifiées. Les divergences latentes de ce répondant par rapport aux membres du Conseil n'ont pas lieu de s'exprimer puisque ses propositions sont ratifiées sans réelles difficultés.

Nous observons donc qu'un degré d'identification élevé ne suffit pas à révéler les conflits mais il peut en revanche en faire émerger. Autrement dit, un acteur fortement identifié peut ne pas entrer dans une logique conflictuelle lors de la délibération alors même qu'il est en désaccord potentiel. De même, il peut provoquer des conflits réels alors qu'il n'est pas en désaccord a priori. Notre proposition P₃ est donc infirmée ce qui nous conduit à revenir sur la variable d'identification au rôle, notamment en ce qui concerne le répondant 3.

Le degré d'identification de l'administrateur correspond à son degré d'engagement dans son rôle. Si l'on observe le répondant 3, son engagement est d'ordre moral. Les désaccords de type productif révèlent dans le contexte particulier de l'hôpital, une remise en cause par les décisions managériales, des valeurs fondatrices de la fonction de soin de l'hôpital. Le répondant 3 l'exprime à plusieurs reprises (Annexe 2). Voici un extrait de sa réponse à la question suivante : Pensez-vous que les membres du CS partagent globalement la même vision des objectifs à atteindre ?

« Je pense que les acteurs au jour d'aujourd'hui qui sont dans le conseil de surveillance sont attachés à l'hôpital public, à cette valeur importante.... C'est une adhésion à une vision de comment est-ce qu'on défend l'hôpital public. Est-ce qu'on le défend par une gestion saine et rigoureuse (j'en suis persuadé) mais il ne faut pas déshumaniser les décisions hors un certain nombre de fois, ils sont un peu aveugles dans les décisions qu'ils prennent ils ne se rendent pas compte. Parce qu'en déshumanisant certaines décisions on va provoquer un déséquilibre financier. Si par exemple, on supprime les durées intermédiaires des échelons (ralentissement de la progression de carrière), le marché du travail étant très tendu au niveau infirmier par exemple, si les infirmières savent qu'elles n'arriveront pas au bout à l'hôpital ici, à la moindre occasion, le personnel est mobile maintenant, il ira travaillé dans une clinique où l'offre est plus intéressante. En particulier chez les jeunes la mobilité est forte. Il y a donc certaines décisions il faut bien mesurer : en apparence on a fait une économie mais elle peut avoir des conséquences qui fait qu'après on est obligé de prendre du personnel intérimaire qui va coûter beaucoup plus cher.

Donc finalement ces conflits portent sur des décisions opérationnelles qui montrent des désaccords. Ces conflits trouvent leur origine dans des façons différentes d'appréhender les valeurs de l'hôpital ? Ah OUI !. Parce que quelque part ça les remet en cause non ?

Alors... nous ce qu'on dit c'est que pour avoir une qualité des soins il faut que les gens soient le mieux possible au travail. Tout particulièrement ceux qui sont directement confrontés [...] à des passages dans la

vie des patients qui sont pas évidents... la gestion de la mort, des familles en cas de décès, ou d'annonce de maladies graves, des choses comme ça... [...] Alors on s'habitue à tout [...] c'est des trucs qui sont très très violents... Quand vous avez un directeur qui lui est pas confronté ... la plupart du temps ils sont à l'abri de cette violence quotidienne que les collègues supportent ; on se dit qu'à travers certaines décisions quand même que des fois ils ne se rendent pas compte... !!! Mais quand on a des gens qui prennent une décision comme ça sur un bout de papier et qui disent « Non Non maintenant ça va être comme ça... alors on leur dit « oui, mais les gens vont foutrent le camp... » ; « Oh ... on verra, on verra... » ; et les gens s'en vont, réellement [...]

Donc les représentations des conséquences d'une décision donnée sont différentes entre les acteurs ? OUI

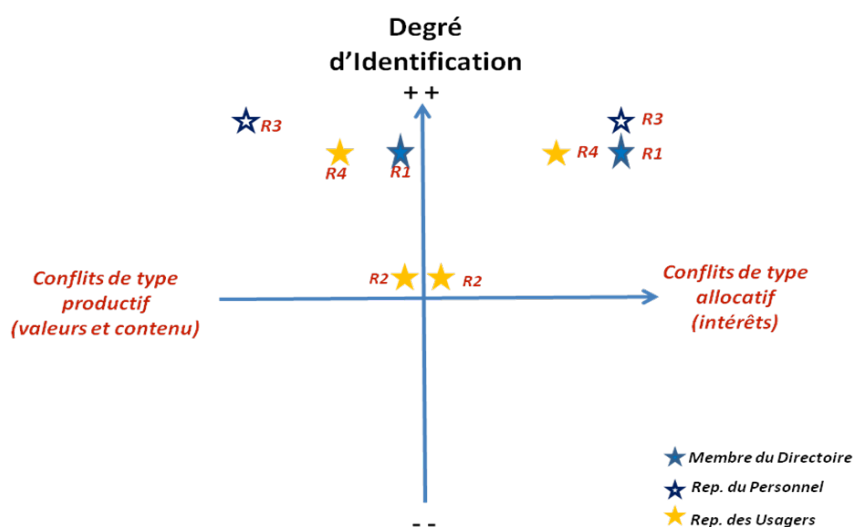
Ça ne remet pas en cause leur attachement aux valeurs communes de l'hôpital ? OUI c'est comme ça que je le vois. On dit ce qu'on a à dire mais ça ne remet pas en cause les décisions [...] maintenant on a l'impression de se heurter à un mur... [...]...on a une conception un peu de contre pouvoir, de balancier, d'essayer d'équilibrer les choses. Lorsque les décisions sont prises on a l'impression qu'on s'est transformé en poids plume.

Pour conclure comment qualifieriez-vous votre ressenti lorsque vous vous rendez aux réunions du CS et lorsque vous en ressortez ?

Quand j'y rentre j'ai toujours l'espoir d'être entendu [...]En sortant, des fois l'impression d'avoir été entendu mais de ne pas avoir pu obtenir satisfaction parce que les contraintes sont telles que même avec de la bonne volonté, les gens ont bien compris [...] ce que je disais, mais ils peuvent pas faire le pas parce qu'il y a des contraintes financières ou autres qui font que...Nous on n'a que la morale finalement à opposer aux décisions comptables [...].

Nous proposons ci-dessous une cartographie de l'identification des administrateurs à leur rôle et des conflits réels du conseil de surveillance. On pourrait également faire une carte à partir des conflits potentiels, voire les superposer.

Cartographie des conflits cognitifs réels au sein du Conseil



Ces résultats préliminaires donnent plusieurs éléments de preuve concernant la plausibilité théorique de nos propositions. Nous pouvons ainsi considérer que :

- Au sein du conseil de surveillance, la perception de la diversité des identités de rôle (dans tout ou partie de ses trois dimensions) est source de conflits cognitifs potentiels sur les conséquences redistributives ou productives des décisions du directoire.
- les administrateurs identifiés à leur rôle peuvent exprimer leur désaccord s'ils perçoivent des écarts importants par rapport aux autres administrateurs sur leur identité de rôle. Les types de désaccord sont corrélés à tout ou partie des dimensions de leur identité de rôle.

Enfin, notons que le conseil de surveillance représente un espace d'expression des conflits relativement peu contraignant (peu d'infléchissement des propositions managériales) mais qui pour autant ne confirme pas la fonction habilitante (aide à la construction d'innovation) que la théorie cognitive prédit.

Discussion

Un des concepts fondateurs des théories de la gouvernance est celui de conflit qu'il s'agisse de conflits d'intérêts, centraux dans le courant disciplinaire, ou de conflits cognitifs, propres au courant plus récent de la gouvernance comportementale. Notre objectif ici vise à remonter aux origines de ces conflits. Cette recherche tente donc de répondre à plusieurs questions. D'où proviennent ces conflits ? De quelle nature sont-ils ? Sont-ils toujours exprimés lors du processus décisionnel ? Les éléments de réponse à ces questions ouvrent des pistes intéressantes sur les implications de ces « processus » d'émergence et de développement des conflits sur les dispositifs supposés les gouverner pour accompagner la prise de décision.

Cette recherche présente les premiers résultats de l'étude du fonctionnement d'un conseil de surveillance. Nous avons souhaité mettre à jour le jeu des acteurs en exploitant la théorie de l'identité. Notre modèle considère que la perception d'incompatibilité(s) des identités de rôle des membres du conseil et l'importance qu'ils accordent à ce rôle sont deux facteurs déterminants respectivement de l'émergence des conflits et de leur éventuelle expression au sein du conseil. Ce modèle permet en outre de considérer les conflits d'intérêts comme des conflits cognitifs de type allocatif.

Empiriquement, nous avons étudié le conseil de surveillance d'un hôpital public considéré comme un cas extrême au sens de Yin. Ainsi le test du modèle proposé a produit trois principaux résultats.

Premièrement, les conflits potentiels proviennent de la perception des acteurs quant aux identités de rôle en présence *et* aux éléments d'incompatibilité associés. L'existence de conflits potentiels ne signifie pas pour autant qu'ils s'expriment. Leur révélation au sein du conseil semble corrélée à la présence d'acteurs fortement identifiés à leur rôle de type « militant ».

Deuxièmement, les conflits identifiés à la lumière des courants en gouvernance montrent que les conflits d'intérêts sont des conflits cognitifs de type allocatif. Ils représentent dans le cas d'étude des désaccords sur les conséquences de la décision de retour à l'équilibre financier proposée par la direction (inducteur d'un supplément de coût d'opportunité patient et personnel soignant). Si le retour à l'équilibre est bien partagé par tous, les conséquences sur la prestation de soin tant en termes de qualité que de conditions d'exercice par le personnel soignant sont contestées par les acteurs les plus identifiés à leur rôle. Les décisions évoquées engendrent ainsi des effets concomitants sur la répartition de la valeur (allocation) remettant en cause tout ou partie des dimensions de l'identité de rôle de certains acteurs. Cette remise en cause semble toucher les acteurs les plus identifiés à leur rôle au point que l'absence de conflits potentiels n'empêche pas l'expression de conflits réels en séance.

Troisièmement, malgré l'existence de désaccords liés à des rôles diversifiés et plutôt activement joués, ces conflits ont une faible portée sur la construction des orientations budgétaires (ou l'infléchissement des propositions managériales), centrales pour l'établissement public de santé.

Ces résultats nous invitent à discuter des forces disciplinaire *et* habilitante du conseil de surveillance, en tant que dispositif de gouvernance. Considéré par les répondants comme une chambre d'enregistrement, le conseil de surveillance semble limité dans sa capacité à contraindre la direction dont les propositions budgétaires sont approuvées sans réelle difficulté. Pourtant le conseil apparaît comme un lieu de débat cognitif ouvert et libre, où les désaccords et les questionnements sont exprimés notamment par les acteurs les plus identifiés à leur rôle (représentant le personnel, représentant les usagers). La capacité du conseil à participer à l'élaboration des orientations budgétaires reste cependant réduite puisque ces débats restent sans effet sur les propositions managériales initiales. Ainsi, la latitude du

Directeur apparaît faiblement contrainte et faiblement nourrie sur le plan des représentations mentales au sein du conseil et cela malgré les conflits cognitifs réels. En définitive, malgré la mise en débat¹⁰ au sein du conseil, la zone d'incertitude (Chatelin et Nicolas, 2011) reste dominée par la direction dont les décisions sont très faiblement infléchies par les confrontations cognitives des acteurs.

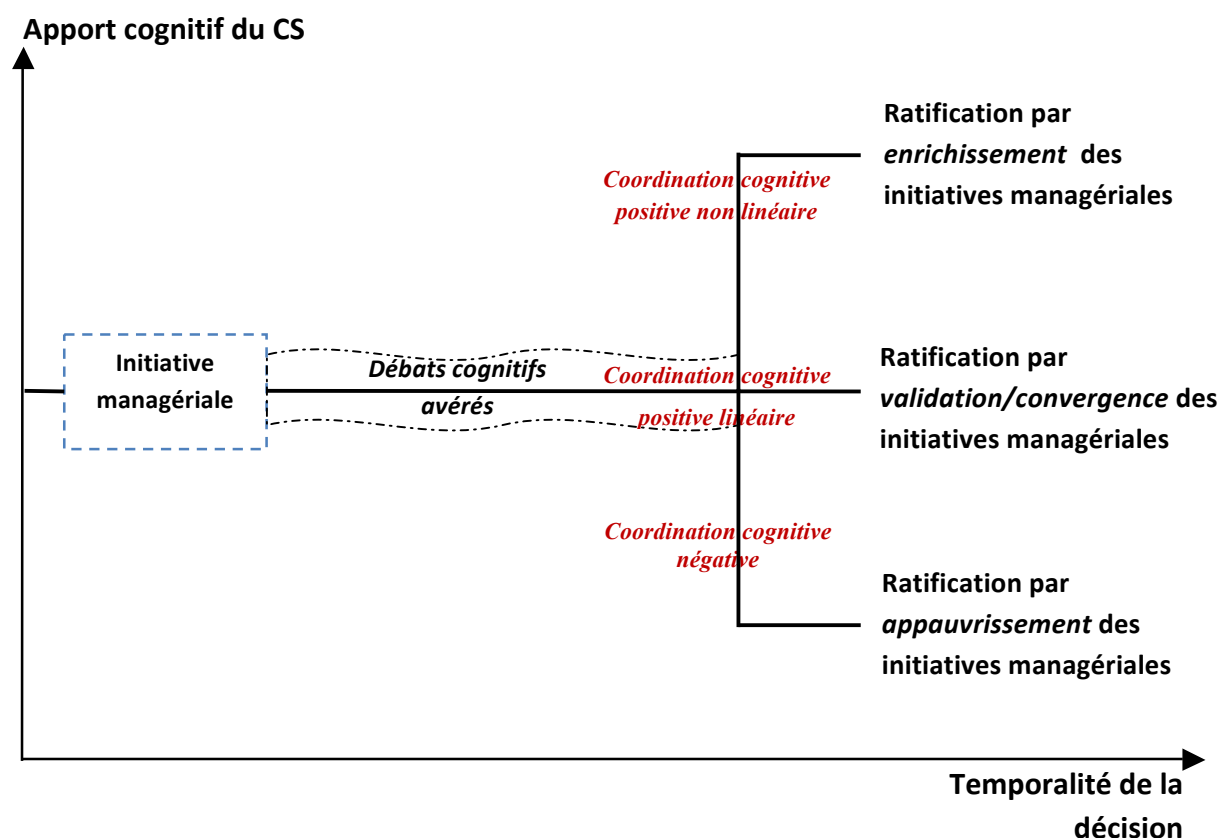
Partant d'une proposition relativement intuitive sur les facteurs d'émergence et de réalisation des conflits, cette recherche aboutit finalement à un résultat plutôt surprenant puisque nous observons un conseil de surveillance qui fait figure de chambre d'enregistrement alors que sa composition est marquée par la présence d'acteurs fortement identifiés à leur rôle et principaux acteurs des confrontations cognitives. Dans ce cas d'étude, le conseil de surveillance apparaît comme une chambre d'enregistrement de type parlementaire, c'est-à-dire un dispositif habilitant doté d'une fonction de coordination cognitive par ajustement des éléments de cognition des acteurs *sur* les propositions initiales de la direction. Dit autrement, le test cognitif des propositions managériales par le conseil de surveillance est positif. La coordination cognitive peut donc être elle aussi qualifiée de coordination cognitive positive, signifiant que la latitude managériale est faiblement contrainte.

Remarquons cependant que les conflits exprimés bien que ne remettant pas en cause les propositions initiales de la direction, ne les enrichissent pas pour autant. Or, sous l'angle de la fonction cognitive de la gouvernance on devrait s'attendre dans l'idéal, à un « apport cognitif » lors de la ratification des décisions (Charreaux, 2002). Malgré les débats, cet infléchissement attendu n'a pas lieu dans le cas étudié. En définitive, la coordination cognitive se traduit par un alignement des points de vue sur les propositions managériales initiales sans progrès cognitif. On voit donc apparaître (figure ci-après) au niveau du conseil de surveillance, une fonction habilitante dominante caractérisée par une coordination positive de type linéaire sous forme de courbe plate (convergence vers les initiatives managériales sans apport cognitif ou modification significative). A l'inverse, une coordination positive non linéaire consisterait à observer un processus de décision partant d'initiatives managériales passant le filtre des débats cognitifs au sein du conseil et se terminant par une ratification de décisions enrichies ou appauvries par rapport aux propositions managériales initiales (courbe avec palier(s)). En cas d'appauvrissement, le rôle cognitif de la gouvernance se traduit par une

¹⁰ décrite plutôt comme très pacifiste

coordination négative de laquelle résulterait une prise de décision différente de la proposition managériale initiale et appauvrie sur tout ou partie des dimensions de création et de répartition de la valeur. Le schéma suivant reprend les trois types de coordination cognitive de la fonction habilitante que nous identifions à l'issue de ce cas d'étude.

Schéma 4 : Exploration du rôle cognitif de la gouvernance, identification des configurations possibles du processus d'ajustement cognitif du Conseil de surveillance



A l'issue de cette étude qualitative¹¹ soulignons plusieurs limites et ouvertures de recherche. Du point de vue des limites, cette étude se concentre sur le fonctionnement d'un mécanisme de gouvernance pris isolément. Or le caractère systémique de la gouvernance nécessite de prendre en compte le rôle de substitution ou de complémentarité d'autres mécanismes comme par exemple la Commission Médicale d'Etablissement ou le Comité Technique d'Etablissement. Ces mécanismes interviennent dans le processus décisionnel notamment avant la phase de présentation au conseil de surveillance. Ces dispositifs sont donc

¹¹ de type hypothético-déductif infirmationniste (Charreaux, 2006, p. 91)

susceptibles de renforcer ou de contrer la fonction habilitante du conseil de surveillance et d'influencer l'ajustement cognitif à l'œuvre. En ce sens, une observation participante du processus de décision permettrait d'accéder chronologiquement à ces interconnexions. Elle répondrait également aux biais de mémoire auxquels cette étude est confrontée en raison des entretiens réalisés sur la base des récits d'expérience. Enfin, il conviendrait d'enrichir la base de données textuelles actuellement limitée à quatre entretiens afin de confirmer ces résultats préliminaires.

Du point de vue des ouvertures de recherche, cette étude ouvre au moins deux pistes d'approfondissement de la fonction cognitive de la gouvernance.

D'une part, au niveau du processus délibératif, le poids des identités de rôle des acteurs et leur degré d'identification suggèrent d'approfondir le lien entre gouvernance et dissonance des acteurs. Il paraît indispensable d'examiner la superposition des différents rôles de chaque acteur, leur hiérarchisation éventuelle. De même, dans quelle mesure le rôle de l'information financière, le poids de la rhétorique des acteurs, l'existence d'un éventuel leader peuvent influencer sur l'identité des acteurs, sur les conflits cognitifs et par conséquent sur les modes de réduction de la dissonance de chacun ? D'autre part, cette étude suggère que les conflits au sein du conseil exercent un effet ciseau sur la contribution cognitive de la gouvernance à la décision managériale. A partir d'une extension des travaux de Festinger (1957), un travail de mesure des contributions cognitives du conseil ou d'un dispositif de gouvernance donné permettrait d'approfondir l'étude du processus d'ajustement cognitif.

Bibliographie

Berle A.A. et Means G.C., *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan: New York, 1932.

Caby J., G. Hirigoyen (2005), *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, Economica 3^{ème} édition.

Charreaux G. (1997), *Le Gouvernement d'entreprise, Théories et Faits*, Economica.

Charreaux G., Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, pp. 57-88.

Charreaux G. (2002), « Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance d'entreprise et la gouvernance », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n°3, sept., p. 5-68.

Charreaux G., Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises, Nouvelles perspectives*, Economica.

Hodgson G.M. (1998), « Competence and Contract in the Theory of the Firm », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 35, p. 179-201.

Fama E.F., Jensen M.C. (1983a), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, June, p. 301-326.

Festinger L. (1957), *A Cognitive Dissonance Theory*, Stanford, CA; Stanford University Press.

Jensen M.C. et W.H. Meckling (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360. Schleifer et Vishny, (1997)

Prahalad C.K. (1994), « Corporate Governance or Corporate Value Added ? : Rethinking the Primacy of Shareholder Value », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 6, n°4, p. 40-50.

Shleifer et Vishny, 1997 « A Survey of Corporate Governance". *Journal of Finance*, 52 (2), p.737-783.

Vaidis D. (2011), *La dissonance cognitive*, Dunod.

Yin, R.K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage Publications, 2^{ème} édition.