

1 Mbaduet Joséphine Florentine

2 Received: 6 December 2018 Accepted: 3 January 2019 Published: 15 January 2019

3

4 Abstract

5 Cet article a pour ambition de faire le point sur la relation entre les stratégies de
6 neutralisation des mécanismes de gouvernance et la performance financière des entreprises.
7 Dans ce cadre, nous avons identifié deux groupes de stratégies. Les stratégies de dissuasion (la
8 participation du dirigeant au capital social de l'entreprise et le cumul de fonction de
9 direction et de présidence du conseil d'administration) et les stratégies de manipulation
10 (l'utilisation de ses compétences spécifiques, de son choix d'investir dans les actifs ayant un
11 lien avec son savoir-faire, de la rétention de l'information, du soutien du dirigeant par son
12 réseau relationnel, et de l'octroi des dons à certains membres du conseil d'administration).
13 Suite à l'exploitation des contributions théoriques et empiriques des articles des revues
14 scientifiques dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, il ressort que les stratégies sus
15 évoquées jouent un rôle important sur la performance de l'entreprise.

16

17 **Index terms**— mécanismes de gouvernance, performance financière, stratégies de manipulation, stratégies
18 de dissuasion, stratégies de neutralisation.

19 1 Introduction

20 ans le domaine des Sciences de Gestion, divers travaux se sont intéressés à la problématique de la performance des
21 entreprises et ont mis en exergue différents facteurs susceptibles de l'expliquer. Il s'agit par exemple des facteurs
22 liés à l'environnement culturel et institutionnel, à la disponibilité des moyens financiers et de la main d'œuvre
23 qualifiée, à la puissance commerciale, à la Recherche et Développement (R&D), à la capacité d'innovation, à
24 l'utilisation de technologies de pointe et à la gouvernance d'entreprise. Kombou et Feudjo (2007) en contexte
25 camerounais font prévaloir une forte importance aux actions sociales à caractère culturel et au respect de la
26 tradition locale. Parmi ces différents facteurs, on s'intéressera plus particulièrement à la gouvernance d'entreprise.
27 La gouvernance d'entreprise est définie selon Shleifer et Vishny (1997) comme l'ensemble des mécanismes par
28 lesquels les apporteurs D de capitaux d'une firme garantissent eux-mêmes la rentabilité de leur investissement.
29 Dans la littérature, si bon nombre de rapports et d'études empiriques clament que les pratiques de bonne
30 gouvernance influent positivement sur la performance financière de l'entreprise, il serait tout de même important
31 de savoir si les conclusions seront les mêmes dans le cas où les mécanismes de gouvernance ne joueront pas
32 pleinement leur rôle suite à leur neutralisation par le dirigeant.

33 La plupart des travaux réalisés jusqu'ici ont essayé de mettre en évidence les stratégies de neutralisation
34 des mécanismes de gouvernance par le dirigeant. Mbaduet et al. (2018) dans leur revue de la littérature ont
35 recensé entre autres le choix du dirigeant d'investir dans des actifs ayant un lien avec son savoirfaire (Shleifer et
36 Vishny, 1989), la détention des actions de l'entreprise par le dirigeant (Jensen et Meckling, 1976; Peng, Zhang
37 et Li, 2007; Lin, 2011), le cumul de fonctions de direction et de présidence du conseil d'administration (Jensen et
38 Meckling, 1976; Peng, Zhang et Li, 2007; Brockmann et al., 2004), le réseau de relations entretenu avec d'autres
39 partenaires (Brockmann et al., 2004; Pigé, 1998), de la rétention des informations (Cheikh, 2014; Mselmi et
40 Regaieg, 2017, Depoers, 2009), la détention par le dirigeant des compétences spécifiques à la firme ou à son
41 secteur d'activité ??Castanias et Helfat, 1991; ??heikh, 2014; Laguna et al., 2012) et l'octroi des dons par le
42 dirigeant aux administrateurs (Bell, 1991; Frémeaux et Noel, 2014). Si bon nombre d'auteurs ont mis en évidence
43 ces stratégies qu'usent les dirigeants afin de neutraliser les mécanismes de gouvernance sensés les discipliner, très
44 peut ont essayé d'établir le lien entre ces stratégies et la performance de l'entreprise. Ainsi, cet article s'interroge
45 si les stratégies déployées par le dirigeant pour neutraliser les mécanismes de gouvernance exercent une influence
46 sur la performance de l'entreprise ?

5 STRATÉGIES DE DISSUASION DES DIRIGEANTS ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

47 Cet article a donc pour objectif d'apporter une réponse à cette interrogation en exploitant la littérature sur la
48 gouvernance des entreprises. La littérature classe généralement ces stratégies en deux catégories: les stratégies
49 de persuasion et les stratégies de manipulation.

50 Pour atteindre cet objectif, nous allons après une introduction générale (I), présenter les avancées théoriques sur
51 la question (II), ensuite une synthèse de la littérature sur les relations« stratégies de dissuasion et la performance
52 » (III) et « stratégies de manipulation et performance de l'entreprise »(IV) et pour enfin conclure (V).

53 2 II.

54 3 Les Avancées Théoriques

55 Plusieurs approches théoriques proposent des cadres d'analyse différents concernant l'effet du pouvoir discrétionnaire du dirigeant sur la performance. Cependant, nous avons classé ces approches en deux différents groupes dont les conséquences sur le plan pratique restent distinctes : les approches pessimistes et les approches optimistes.

56 Dans les approches pessimistes, on retrouve les apports de la théorie de l'agence et de la théorie de l'enracinement. Pour les tenants de ces théories (Jensen et Meckling, 1976 ;Shleifer et Vishny, 1997 ;Paquerot, 1997 ;Pigé, 1998), le dirigeant se sert du pouvoir discrétionnaire pour atteindre leurs objectifs personnels. A cet effet, la nécessité de mettre en place les mécanismes de contrôle de façon à contrôler le plus possible les actions des dirigeants, de manière à éviter les effets de leur opportunisme, est une condition sinequa-none pour avoir une meilleure performance. Ce qui suppose dans ce cadre que le rôle du dirigeant est très réduit, puisque son comportement est censé être contrôlé par différents systèmes disciplinaires. Il subit ce système disciplinaire en étant simple objet de ces mécanismes qui, selon elles, sont les seuls à pouvoir véritablement assurer la performance de l'entreprise. Ces théories clament un effet négatif du pouvoir discrétionnaire du dirigeant sur la performance.

57 Cependant, les approches optimistes sont défendues par la théorie de l'intendance (Donaldson et Davis, 1991), la théorie des ressources et des compétences (Wernerfelt, 1984), et la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Pour les tenants de ces théories, il s'agit au contraire, de mettre en place les conditions qui permettent de laisser libre champ à l'exercice des compétences individuelles du dirigeant, pour le bien commun. Ces théories postulent pour un effet positif du pouvoir discrétionnaire du dirigeant sur la performance de l'entreprise.

73 4 III.

74 5 Stratégies de Dissuasion des Dirigeants et Performance de L'entreprise

75 Les stratégies de dissuasion font appel aux mécanismes internes de contrôle exploités par les dirigeants pour assurer leur pouvoir au sein de l'entreprise. Mbaduet et al. (2018) font prévaloir deux principaux mécanismes internes de contrôle dont se servent les dirigeants pour neutraliser les mécanismes de gouvernance. Il s'agit d'une part de sa participation au capital social de l'entreprise et d'autre part de son cumul de fonctions de direction et de présidence du conseil d'administration. Il sera donc question dans cette section d'analyser en premier lieu l'effet de la participation du dirigeant au capital social de l'entreprise sur la performance et dans un deuxième, l'effet de son cumul de fonctions sur la performance. Selon ces auteurs, une propriété managériale importante assure l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Si les dirigeants détiennent des pourcentages de propriété importants dans leurs entreprises, ils seront plus soucieux des conséquences de leurs actions sur leur richesse et multiplieront les actions positives. De plus, le dirigeant doit pouvoir prendre des décisions qui pourront lui être bénéfique en cas de succès et dont il peut également assumer les pertes en cas d'échec.

76 La relation entre la participation du dirigeant au capital social de l'entreprise et la performance a fait l'objet de plusieurs recherches dans des contextes variés qui ont abouties à des résultats contradictoires. Bon nombre d'auteurs trouvent un impact positif alors que certains trouvent un impact négatif.

77 ? Impact positif de la participation du dirigeant au capital Parmi les travaux qui clament un effet positif de la participation du dirigeant au capital social de l'entreprise, on retrouve ceux des auteurs tels que Kamardin (2014) Khanchel (2009), à travers l'étude du rôle du pouvoir discrétionnaire du dirigeant dans l'amélioration de la performance des entreprises sur un échantillon 78 entreprises tunisiennes ayant la forme juridique de société anonyme, conclue que la performance de ces entreprises augmente si le dirigeant a un pourcentage de participation au capital élevé.

78 Similairement à ces auteurs, Amran et Ahmad (2013), montrent sur un échantillon de 420 entreprises malaises cotées que, la performance de l'entreprise est positive pour des niveaux de propriété compris entre 27% et 67%. Au-delà de 67% et en deçà de 27%, la performance commence à décroître en raison des motivations opportunistes des dirigeants. ??016), sur un échantillon de conglomérat coté à la bourse du Nigéria montrent que la participation du dirigeant au capital a un impact très négatif sur la performance de ces conglomérats. Ils concluent que pour une augmentation de 1% de la propriété du dirigeant, la performance décroît de 0,40%.

79 En se basant d'une part sur les conclusions des études ci-dessus présentées qui soutiennent pour la plupart la coexistence d'une relation positive entre la participation du dirigeant au capital social et la performance financière de l'entreprise et d'autre part, sur les conclusions de la théorie des droits de propriété, de l'agence et de

105 l'intendance, nous concluons que le fait pour le dirigeant de se servir de sa participation au capital de l'entreprise
106 pour neutraliser les mécanismes de gouvernance est une stratégie qui bénéficie aussi

107 **6 Global Journal of Management and Business Research**

108 Volume XIX Issue I Version I Year 2019 ()C

109 bien aux dirigeants qu'aux actionnaires de l'entreprise. Ainsi, nous proposons de tester l'hypothèse 1 ci-après:
110 Hypothèse 1 : La participation du dirigeant au capital social influence positivement la performance financière
111 de l'entreprise b) Cumul de fonctions par le dirigeant et performance D'après la théorie de l'agence, il est
112 nécessaire de séparer les rôles du directeur général de celui du président du conseil d'administration pour rendre
113 efficace le conseil d'administration (Mallette et Fowler, 1992). Mais dans la pratique, on remarque que le cumul
114 de fonctions par certains dirigeants d'entreprises leur permet de neutraliser ou de contourner les mécanismes
115 de gouvernance mis en place pour les surveiller. Certains auteurs (Jensen, 1993 Une divergence des points de
116 vue théoriques de la théorie de l'agence (qui prévoit un effet négatif du cumul de fonctions sur la performance)
117 et de la théorie de l'intendance (qui prévoit un effet positif du cumul de fonctions sur la performance) d'une
118 part et les résultats empiriques contradictoires (effet positif, négatif ou nul) défendus par les auteurs avec une
119 même richesse d'arguments d'autre part, ne nous permet pas de prévoir avec conviction le sens de cette relation.
120 Nous laissons à cet effet le soin aux données empiriques de le dégager. D'où la déduction de l'hypothèse 2 ci-
121 après: La littérature sur la gouvernance d'entreprise suggère plusieurs critères pour comprendre la contribution
122 de la pratique managériale du dirigeant à la performance de l'entreprise. Parmi ces critères, apparaissent ceux
123 liés directement au dirigeant, à ses compétences et à ses caractéristiques personnelles. Ainsi, un dirigeant qui
124 détient des compétences spécifiques à la firme doit montrer une capacité à se différencier des autres dirigeants,
125 en adoptant un comportement original et spécifique dans ses projets et prises de décisions stratégiques. Wirtz
126 (2006) ??1997), la maîtrise des compétences spécifiques de l'entreprise par le dirigeant est créatrice de richesse
127 pour l'entreprise A côté des travaux qui prônent l'effet positif de la détention et de la maîtrise par le dirigeant
128 les compétences spécifiques à la firme, Remi et Deepak (1996), soulignent que les dirigeants ayant une expérience
129 spécifique dans la même entreprise peuvent avoir tendance à interpréter les problèmes de la même façon et à
130 rechercher des solutions basées sur leur expérience fonctionnelle limitée ; ce qui pourrait avoir un impact négatif
131 sur la performance de l'entreprise. Pour ces co-auteurs, les dirigeants qui sont promus à l'interne et ont de
132 nombreuses années d'expérience à la même entreprise, ont tendance à agir de manière à maintenir le statu quo
133 de l'organisation, ce qui implique leur faible degré de diversité et leur plus grande résistance au changement
134 (Hambrick et Mason, 1984).

135 Très peu de travaux ont essayé de mettre en évidence le lien empirique entre la détention par le dirigeant des
136 compétences managériales spécifiques à la firme et le niveau de performance de l'entreprise. Des rares travaux à
137 notre disposition, il ressort des résultats une convergence vers l'effet positif de la détention par le dirigeant des
138 compétences managériales spécifiques à l'entreprise sur la performance.

139 Sur un échantillon de 264 managers de cinq pays du continent européen, ??aguna et Suivant les postulats de la
140 théorie de l'intendance et de la théorie des ressources et des compétences selon lesquels, le dirigeant est considéré
141 comme un facteur clé expliquant pourquoi certaines entreprises sont plus performantes que d'autres, et les
142 résultats positifs de l'effet de la détention par le dirigeant des compétences managériales spécifiques à l'entreprise
143 sur la performance mis en évidence dans les travaux antérieurs (Laguna et al., 2012;D'Aveni, 1990;Bertrand et
144 Schoar, 2003;Allemand et Schatt, 2010;Ngongang, 2014), nous proposons l'hypothèse H3 ci-après:

145 **7 Hypothèse 3: La détention par le dirigeant des compétences 146 managériales spécifiques à l'entreprise influence positivement 147 la performance de l'entreprise. b) Le choix du dirigeant 148 d'investir dans les actifs ayant**

149 un lien avec son savoir-faire et performance L'investissement dans les actifs spécifiques est un moyen parmi
150 de nombreux qui existent que le dirigeant met sur pied pour préserver sa place à la tête de l'entreprise.
151 L'investissement spécifique montre que le dirigeant maîtrise les ressources clés de l'entreprise. Si par ailleurs, il
152 quitte cette entreprise, une grande partie de son capital humain ne sera pas utilisée; ce qui entraînera une perte
153 de valeur pour l'entreprise.

154 Shleifer et Vishny (1989) avancent que la valeur des investissements dont le caractère est spécifique dépend de la
155 présence de son initiateur à la tête de l'entreprise. Il est communément partagé que les investissements spécifiques
156 permettent d'améliorer les résultats futurs de l'entreprise et d'assurer sa pérennité. Les résultats obtenus par les
157 recherches antérieures semblent être pour la plupart unanimes. Les investissements spécifiques sont positivement
158 et significativement corrélés à la performance des entreprises Contrairement à Shleifer et Vishny (1989), qui jugent
159 ces investissements négatifs pour la performance de l'entreprise, Charreaux (, 2015)), Castanias et Helfat (1992),
160 Agrawal et Knoeber (1996), Paquerot (1997), Affes et Chouabi (2007), pensent plutôt que ces investissements
161 comportent des effets positifs pour la performance de l'entreprise. D'après ces auteurs les dirigeants réalisent des
162 investissements ayant un lien avec leur savoir-faire, qui leurs permettent de générer des rentes dont les propriétaires
163 de la firme sont indirectement bénéficiaires. Ces rentes managériales sont créées grâce aux capacités (spécifiques)

9 D) LE RÉSEAU RELATIONNEL DU DIRIGEANT ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

164 des dirigeants. Ces auteurs font remarquer que les dirigeants ne sont incités à développer des activités génératrices
165 de valeur que s'ils se sentent protégés contre l'expropriation des rentes managériales dont ils sont à la source.

166 En s'appuyant sur les postulats de la théorie de l'intendance, de la théorie des ressources et des compétences et
167 les résultats de quelques études empiriques recensés, nous pouvons déduire l'hypothèse H4 ci-dessous: Hypothèse
168 4: Le choix du dirigeant d'investir uniquement dans les actifs ayant un lien avec son savoir-faire a une influence
169 positive sur la performance de l'entreprise.

170 8 c) La rétention de l'information spécifique et performance de 171 l'entreprise

172 Les études mesurant de manière précise et complète la performance de l'entreprise par la rétention de l'information
173 spécifique sont assez rares. On trouve en revanche quelques données concernant les performances des entreprises
174 où l'information est manipulée par le dirigeant. Cependant, on constate une absence des statistiques exhaustives
175 et sur une longue période qui mettraient en évidence une influence réelle de la manipulation de l'information sur
176 les performances des entreprises.

177 Si l'on ne peut contester l'existence d'une corrélation entre la présence d'une information et une bonne
178 performance de l'entreprise, on peut se demander dans quelle mesure la première est cause ou conséquence
179 de la deuxième. Rappelons que, les dirigeants qui sont au centre du noeud de contrats disposent d'un meilleur
180 accès à l'information par rapport aux autres partenaires de la firme. Leur position stratégique dans l'entreprise
181 leur permet de contrôler en partie l'information et en particulier, de restreindre sa disponibilité pour les autres
182 agents ??Pochet, 1998).

183 L'individu étant opportuniste et à la recherche d'un accroissement de ses intérêts, peut augmenter l'asymétrie
184 d'information étant donnée sa position à la tête de l'entreprise. Cette accroissement de l'asymétrie d'information
185 envers les partenaires et les agents chargés de leur contrôle (actionnaires, administrateurs, banques, etc.) peut
186 avoir une incidence sur la performance de l'entreprise. D'ailleurs, bon nombre d'études empiriques ont essayé
187 d'établir le lien entre l'asymétrie d'information et la performance de l'entreprise.

188 Des travaux de Shiri et Ebrahimi (2012), sur un échantillon de 182 entreprises cotées à la bourse de Téhéran
189 en Iran sur la période 2002-2006, montrent que le niveau d'asymétrie informationnelle n'a aucun impact sur la
190 performance financière de l'entreprise. Hu et Yu (2010) sur un échantillon de 300 entreprises trouvent un impact
191 négatif et significatif de l'asymétrie de l'information sur la performance de l'entreprise. Cai et al. (2015) ont mis
192 en évidence dans leur étude que les entreprises de haut niveau d'asymétrie de l'information qui ont parallèlement
193 augmenté substantiellement l'intensité du conseil de surveillance après la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis,
194 souffrent de piètre rendement sur le capital investi. Pourtant, Milgrom (1981) et Grosman(1981) trouvent plutôt
195 que la rétention de l'information est assimilable à une mauvaise nouvelle ; par conséquent, fait baisser le cours
196 de l'action.

197 Etant donné que le niveau de la performance de l'entreprise est l'un des principaux critères de la prise de
198 décisions des investisseurs, l'évaluation de cette performance devient difficile si les informations ne sont pas
199 distribuées équitablement entre les parties prenantes. En référence aux prédictions de la théorie de l'agence
200 et aux résultats de quelques études empiriques à notre disposition (Hu et Yu, 2010;Cai et al., 2015;Milgrom,
201 1981;Grosman, 1981), nous déduisons que la rétention par le dirigeant des informations importantes de sa gestion
202 n'est pas un atout pour la performance. De ce fait nous proposons l'hypothèse 5 ci-après: Hypothèse 5 : la
203 rétention d'informations spécifiques par le dirigeant a une influence négative sur la performance de l'entreprise.

204 9 d) Le réseau relationnel du dirigeant et performance de 205 l'entreprise

206 La plupart des travaux sur les réseaux relationnels du dirigeant se sont limités à établir la relation entre les
207 réseaux et l'acquisition des ressources (Ge et al., 2009). Très peu d'études ont établi le lien entre ce dernier et
208 la performance de l'entreprise. Toutefois, il peut être considéré comme un mécanisme disciplinaire efficace ou
209 comme un moyen de contournement de cette discipline.

210 La première approche suppose que l'appartenance à un réseau de relation (interconseils) par exemple a un effet
211 positif sur la performance de l'entreprise puisque ce réseau favorise le contrôle du manager, notamment par le
212 biais de la surveillance mutuelle entre dirigeants. La deuxième approche suppose que l'appartenance du dirigeant
213 à ces réseaux a un effet négatif sur la performance.

214 Pour Pigé (1998), le réseau relationnel du dirigeant est bénéfique pour l'entreprise dans la mesure où il peut
215 aider à obtenir facilement les commandes et accroître ainsi le volume des ventes. Pichard-Stamford (2000) pour sa
216 part, les réseaux de relations contribueraient à combler un éventuel déficit de légitimité du dirigeant en véhiculant
217 des connaissances relatives au secteur qui iront enrichir son capital spécifique et favoriseront la performance des
218 entreprises.

219 Dans une étude empirique menée dans le contexte des TPE camerounaises par Ndangwa et al. (2007), les
220 auteurs trouvent que la corrélation entre le réseau social du dirigeant et la performance de l'entreprise est non
221 significative. Ils concluent par conséquent que les dirigeants n'utilisent pas de façon stratégique leur réseau social
222 dans l'optique de développement de leurs entreprises.

223 L'avantage de l'entreprise quant à la mobilisation des ressources tels qu'ont soulevé les chercheurs (Pigé, 1998
224 ;Pichard-Stamford, 2000) au cas où le dirigeant est soutenu par son réseau relationnel et les postulats de la
225 théorie de la dépendance envers les ressources tels que développés par ??feffer et Salansick(1978), font penser que
226 le réseau relationnel du dirigeant peut conduire à une meilleure performance de l'entreprise. Ainsi, nous proposons
227 l'hypothèse 6 ci-après: Hypothèse 6: Les entreprises sont d'autant plus performantes que leurs dirigeants sont
228 soutenus par un plus large réseau relationnel.

229 **10 e) Dons du dirigeant aux administrateurs et performance de 230 l'entreprise**

231 Les recherches empiriques en management n'ont pas implicitement établi la relation entre les dons fait par les
232 dirigeants aux administrateurs et la performance de l'entreprise. Cependant, l'impact des dons peut dépendre
233 des attentes du donneur au sein des entreprises.

234 En décrivant l'impact des dons sur la performance, deux thèses s'opposent; la thèse optimiste et la thèse
235 pessimiste. La thèse optimiste considère que le don aligne les intérêts des bénéficiaires aux objectifs de l'entreprise
236 et par ailleurs les rend plus efficientes (Bell, 1991;Choi et Hilton, 2005;Dur, 2009). A l'opposé d'un tel argument,
237 la thèse pessimiste incrimine le don et voit en elle un facteur de ralentissement de l'activité de l'entreprise et de
238 sous performance de cette dernière.

239 Dans le domaine de la sociologie du travail et la Gestion des Ressources Humaines (GRH), le don, grâce
240 à la triple obligation donner-recevoir-rendre a donné un cadre théorique aux phénomènes d'engagement et de
241 reconnaissance au travail. Les travaux d 'Alter (2002'Alter (, 2011)) semble avoir une influence bénéfique pour
242 l'entreprise à travers la qualité relationnelle et le bien-être au sein des organisations (Bell, 1991).

243 La dynamique de don/contre-don est aussi pertinente pour expliquer la pérennité des organisations en général
244 (Masclef, 2004 ;. Cette perspective permet notamment de comprendre la création d'entreprise et d'ouvrir de riches
245 perspectives en entrepreneuriat. En effet, l'entrepreneur est tout autant homo donatorqu'homo economicus. Pour
246 rendre son projet économique possible, il doit créer les liens sociaux et le réseau nécessaires à son projet. Cela
247 ne peut pas se faire sans « paris sur les dons »: temps, présentation d'idées, énergie, informations confidentielles,
248 documents, etc. (Masclef, 2001 ??Masclef, , 2002)).

249 Sur la question du capital social, Dolfsma et al. Dans une démarche proche de la question du capital social, le
250 paradigme du don semble aussi très pertinent pour lire et comprendre les comportements des individus au sein
251 des réseaux: la valeur des objets donnés et rendus, aussi bien que l'intensité des échanges de dons, déterminent
252 directement la densité du réseau d'un individu. Elle éclaire les stratégies dans les réseaux, notamment dans les
253 environnements académiques et universitaires: on ne donne pas n'importe quoi à n'importe qui et surtout on
254 donne davantage à certains qu'à d'autres (Antal et Richebé (2009).

255 En marketing, de façon générale, le modèle maussien du don/contre-don a permis de modéliser la relation
256 vendeur-acheteur et de montrer comment les dimensions personnelles, psychologiques, cognitives et symboliques
257 peuvent jouer un rôle dans la relation et l'acte d'achat et par conséquence sur la performance de l'entreprise
258 (Sherry, 1983;Falk, 2007). En marketing industriel, Cova et Salle (1992) et Cova et al. (1995) ont souligné
259 l'importance de l'élément relationnel dans les négociations d'achat industriel et comment la logique du don-
260 échange permettait de maintenir un lien social durable avec l'acheteur propice aux transactions.

261 En stratégie d'entreprise, le don a montré des perspectives intéressantes pour expliquer l'émergence et la
262 construction des alliances stratégiques: le donéchange crée la confiance notamment quand les partenaires ne se
263 connaissent pas et souffrent d'une grande distance culturelle (Gomez et al, 2001;.

264 Finalement, il n'est donc pas surprenant qu'une théorie anthropologique globale puisse aider à comprendre la
265 vie concrète des sociétés humaines que forment, notamment, les entreprises. Car, la théorie du don-échange a
266 été validée par les observations empiriques dans les organisations et dans des dimensions très diverses. Il ressort
267 globalement que l'octroi du don permet au dirigeant de développer leur capital relationnel que l'entreprise pourra
268 en bénéficier à travers un accès plus facile aux ressources (achats, financements, capital humain). Dans le cadre de
269 cette théorie, le don du dirigeant à certaines parties prenantes de l'entreprise est considéré comme un déterminant
270 de la performance de l'entreprise.

271 Si la théorie du don-échange prône un effet positif du don fait par les dirigeants d'entreprise à certaines
272 parties prenantes, la théorie de l'agence ne partage pas cet avis. Dans le cadre de la théorie de l'agence, le don
273 fait par le dirigeant aux administrateurs s'inscrit dans le cadre d'une réflexion sur l'inhibition des mécanismes
274 de gouvernance par le dirigeant. Pour cette théorie, le dirigeant est un individu opportuniste qui préfère
275 maximiser son utilité au détriment de celui des actionnaires qui l'on mandaté. A cet effet, l'octroi des dons
276 par le dirigeant à certains administrateurs lui permet non seulement d'alimenter son réseau relationnel afin de
277 bénéficier de leur soutien lors du conseil d'administration; mais aussi à élargir son espace discrétionnaire. Par
278 cette assertion, il semble que le don soit stratégique pour le dirigeant, car il permet d'influencer les décisions des
279 administrateurs et affecte leur capacité à représenter adéquatement les intérêts des actionnaires. Le don met ainsi
280 en péril l'indépendance des administrateurs qui pourraient ainsi privilégier davantage l'atteinte des objectifs de
281 performance à court terme au détriment du long terme.

282 Le don-échange présente ainsi un risque considérable au sein de l'entreprise. De par le pouvoir qui lui est conféré
283 et au travers des dons, le dirigeant peut axer ses efforts, de façon opportuniste, obtenir des faveurs à des fins

10 E) DONS DU DIRIGEANT AUX ADMINISTRATEURS ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

284 d'enrichissement personnel et aux dépens des propriétaires, des investisseurs, des salariés et de l'entreprise dans
285 son ensemble, plutôt que d'oeuvrer pour la rentabilité et le développement durable à long terme de l'entreprise.

286 C'est pour cette raison que Titmuss (1970), a affirmé que, le don-échange, renvoie à l'opportunisme du dirigeant
287 et a une caractéristique corruptrice et égocentrique. Les dirigeants peuvent tenter de profiter de leur influence
288 sur la stratégie de l'entreprise pour exproprier les actionnaires au moyen « des dons ». Les travaux empiriques
289 sur l'effet des dons sur la performance dans le domaine de la gouvernance d'entreprises sont très rares d'autant
290 plus que la littérature théorique semble ne pas le prouver. A partir des conclusions de la théorie de l'agence et de
291 la thèse pessimiste de la théorie du don-échange, nous proposons l'hypothèse 7 ci-dessous: Hypothèse 7: l'octroi
292 des dons par le dirigeant aux administrateurs influence négativement la performance de l'entreprise.

293 De l'examen de la littérature il ressort que le dirigeant, doté d'un pouvoir discrétionnaire, peut influer
294 favorablement ou défavorablement le niveau de performance de son entreprise. Cette influence dépend des actions
295 menées par ce dernier pour accroître son pouvoir. Ainsi, hypothèses qui méritent d'être testées ont été formulées.

296 La présente étude avait pour objectif de faire le point sur la relation entre les stratégies de neutralisation des
297 mécanismes de gouvernance et la performance financière des entreprises. Nous avons à cet effet identifié deux
298 groupes de stratégies. Les stratégies de dissuasion (la participation du dirigeant au capital social de l'entreprise et
299 le cumule de fonction de direction et de présidence du conseil d'administration) et les stratégies de manipulation
300 (l'utilisation de ses compétences spécifiques, de son choix d'investir dans les actifs ayant un lien avec son savoir-
301 faire, de la rétention de l'information, du soutien du dirigeant par son réseau relationnel, et de l'octroi des dons
302 à certains membres du conseil d'administration).

303 Suite à l'exploitation des contributions théoriques et empiriques des articles des revues scientifiques dans le
304 domaine de la gouvernance d'entreprise, il ressort que les stratégies sus évoquées jouent un rôle important sur la
305 performance de l'entreprise. Ce qui nous a conduit à formuler sept hypothèses testables empiriquement.

306 Si cette étude a le mérite de faire une revue de la littérature exhaustive sur la relation entre les stratégies
307 de neutralisation des mécanismes de gouvernance et la performance, elle a sans doute les limites. L'une des
308 limites réside dans l'opérationnalisation de ces différentes stratégies. Elle s'est contentée de mettre en évidence
309 les hypothèses sans toutefois procéder à leur test. Il sera important dans les travaux futurs de mesurer dans un
310 contexte précis à partir d'un échantillon préalablement déterminé, l'impact de ces stratégies de neutralisation des
311 mécanismes de gouvernance déployées par le dirigeant sur la performance financière de l'entreprise. ^{1 2}

a) Participation du dirigeant au capital social et
performance de l'entreprise

L'hypothèse de la convergence ou d'incitation
telle qu'énoncée par Jensen et Meckling (1976) a été
critiquée par Fama et Jensen (1983) qui affirment qu'au
lieu de réduire les problèmes d'opportunisme
managérial, la participation du dirigeant au capital social
de l'entreprise pourrait favoriser son enracinement et
augmenter les coûts d'

Figure 1:

311

¹© 2019 Global Journals

²© 2019 Global Journals 1

? Effet négatif du cumul de fonctions sur la performance Dogan et al. (2013) ont examiné l'impact du cumul de fonctions par le dirigeant sur la performance de 204 entreprises cotées à la bourse d'Istanbul (ISE) entre les années 2009-2010 en Turquie. Il ressort de leurs travaux que le cumul de fonctions a un impact négatif sur la performance financière de l'entreprise mesurée par ROA, ROE et le Q de Tobin. Les résultats des travaux de Tang (2017) sur un ensemble de données longitudinales de l'industrie informatique américaine montrent que le cumul de fonctions par le dirigeant influence négativement la performance du fait que le dirigeant ait un pouvoir dominant par rapport à d'autres membres du conseil d'administration. En employant le système MGM pour estimer un modèle dynamique sur les données d'un échantillon d'entreprises américaines, Duru et al. (2016) trouve que le cumul de fonctions a des répercussions négatives et significatives sur la performance de l'entreprise. Le résultat des travaux d'? Effet nul du cumul de fonctions sur la performance de l'entreprise Chen et al. (2008), sur un échantillon d'entreprises cotées à la S&P1500 ne trouvent pas une relation significative entre le cumul de fonctions et la performance financière de l'entreprise. Brickley et al. (1997) suggère que la dualité n'est pas associée à une performance inférieure.

Figure 2:

10 E) DONS DU DIRIGEANT AUX ADMINISTRATEURS ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Year
2019
Volume
XIX
Issue
I
Ver-
sion
I

Global al. (2012), détenues par le dirigeant influencent positivement le succès d'une entreprise. Les résultats obtenus par D'Aveni (1990) et Bertrand et Schoar (2003) tendent à confirmer le rôle positif joué par la formation et l'expérience des dirigeants sur la performance des entreprises. Sur un échantillon de 114 firmes américaines entre 1972 et 1982, D'Aveni (1990), montre que les entreprises en difficulté ayant des dirigeants issus des formations élitistes faisaient moins l'objet d'un dépôt de bilan, leur prestige leur permettant de garder plus longtemps la confiance des prêteurs. Bertrand et Schoar (2003) quant à eux, ont analysé l'impact des caractéristiques managériales sur la performance des entreprises. A partir d'un échantillon de dirigeants de Forbes 800 entre 1969 et 1999, ils constatent que la rentabilité économique (ROA) était plus élevée dans les firmes où le dirigeant était titulaire d'un MBA. Il ressort de l'étude d'Allemand et Schatt (2010) d'une part que les dirigeants issus des grandes écoles montrent que les compétences générales et spécifiques ne sont pas globalement plus performants que les autres dirigeants, qu'il s'agisse de rentabilité ou de risque économique. D'autre part qu'une différence significative existe entre les élites selon qu'elles aient été formées dans une grande école d'ingénieur ou une grande école de commerce. La rentabilité économique

[Note: Cdes entreprises]

Figure 3:

-
- 312 [CEO Duality and Firm Performance Revisited] , *CEO Duality and Firm Performance Revisited*
313 [Ndangwa et al. ()] , L Ndangwa , F D Sonna , P Djemeuné . 2007.
314 [Ngongang ()] , D Ngongang . *Revue Congolaise de Gestion* 2014. 1 (19) p. .
315 [Mohammadi et al. ()] , A Mohammadi , N O Basir , H Lööf . 2015.
316 [Adnan et al. ()] ‘A Panel Data Analysis On The Relationship Between Corporate Governance And Bank
317 Efficiency’ M A Adnan , S N Htay , H M Rashid , A K Meera . *Journal of Accounting, Finance and*
318 *Economics* 2011. 1 (1) p. .
319 [Wernerfelt ()] ‘A Resource Base View of The Firm’ B Wernerfelt . *Strategic Management Journal* 1984. 5 p. .
320 [Shleifer and Vishny ()] *A survey of corporate governance. The journal of finance*, A Shleifer , R W Vishny .
321 1997. 52 p. .
322 [Mcconnell and Servaes ()] ‘Additionalevidence on equity ownership and corporate value’ J J Mcconnell , H
323 Servaes . *Journal of Financial economics* 1990. 27 (2) p. .
324 [Alter ()] N Alter . *Théorie du Don et Sociologie du Monde du Travail*, (Paris) 2002. 2009. 53. Donner et prendre
325 -La Coopération en Entreprise, La Découverte
326 [Rachdi and Ameur ()] ‘Board characteristics, performance and risk taking behaviour in Tunisian banks’ H
327 Rachdi , I G B Ameur . *International Journal of Business and Management* 2011. 6 (6) p. 88.
328 [Kiel and Nicholson ()] ‘Board compositionand corporate performance: How the Australian experience informs
329 contrasting theories of corporate governance’ G C Kiel , G J Nicholson . *Corporate Governance: An*
330 *International Review* 2003. 11 (3) p. .
331 [Kang and Zardkoohi ()] *Board leadership structure and firm performance. Corporate governance: an interna-*
332 *tional review*, E Kang , A Zardkoohi . 2005. 13 p. .
333 [Cai et al. ()] J Cai , Y Liu , Y Qian , M Yu . « *Information Asymmetry and Corporate Governance*, 2015. 5 p.
334 1550014.
335 [Ujunwa et al. ()] ‘CEO duality and firm performance: An integration of institutional perceptive with agency
336 theory’ A Ujunwa , P O Salami , A H &umar . *Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial*
337 *Engineering* 2013. 7 (1) p. . (International Journal of Social)
338 [Tang ()] ‘CEO duality and firm performance: The moderating roles of other executives and blockholding outside
339 directors’ J Tang . *European Management Journal* 2017. 35 (3) p. .
340 [Peng et al. ()] ‘CEO dualityandfirm performance during China’s institutional transitions’ M W Peng , S Zhang
341 , X Li . *Management and Organization Review* 2007. 3 (2) p. .
342 [Choi and Hilton ()] C J Choi , B Hilton . « *Knowledge Resources: Critical Systems Thinking, Viable System*
343 *Model and Gifts*, 2005. 22 p. .
344 [Comparative Study between France and the United States Mediterranean Journal of Social Sciences]
345 ‘Comparative Study between France and the United States’ *Mediterranean Journal of Social Sciences*
346 8 (1) p. .
347 [Donaldson and Davis ()] L Donaldson , J H Davis . *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance*
348 *and Shareholder Returns*, 1991. p. .
349 [Mallette and Fowler ()] ‘Effects of board compositionand stock ownership on the adoption of ”poisonpills’ P
350 Mallette , K L Fowler . *Academy of Management journal* 1992. 35 (5) p. .
351 [Amran and Ahmad ()] ‘Effects of Ownership Structure on Malaysian Companies Performance’ N A Amran , A
352 C Ahmad . *Asian Journal of Accounting and Governance* 2013. 4 p. .
353 [Pigé ()] ‘Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires’ B Pigé . *Revue Finance Contrôle Stratégie*
354 1998. 1 (3) p. .
355 [Markman ()] ‘Entrepreneur’s Competencies’ G D Markman . *The Psychology of Entrepreneurship*, J R Baum,
356 M Frese, R A Baron (ed.) (Mahwah, London) 2007. Lawrence Erlbaum Assoc. p. .
357 [Short and Keasy ()] ‘How SME uniqueness affects capital structure: Evidence from a 1994-1998 Spanish data
358 panel’. A Short , T Keasy . *Small Business Economics* 1999. 25 p. .
359 [Morck et al. ()] ‘Inheritedwealth, corporate control and economic growth: The Canadian disease (No. w6814)’.
360 R K Morck , D A Stangeland , B Yeung . *National Bureau of Economic Research* 1998.
361 [Rachdi and Gaiad ()] *L’Impact de l’Indépendance et de la dualité du Conseil’ Administrationsur la Performance*
362 *des Entreprises: Application au Contexte Américain. Revue Libanaise de Gestion et d’Économie*, H Rachdi ,
363 M Gaiad . 2009. 2 p. .
364 [Mbaduet et al. ()] ‘La neutralisation des mécanismes de gouvernance: pour le dirigeant?’ J F Mbaduet , R A
365 Tsafack Nanfosso , A Takoudjou Nimpa . *Global journal of Management and Business (C)* 2018. (7) p. .

10 E) DONS DU DIRIGEANT AUX ADMINISTRATEURS ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

- 366 [Frémeaux and Noel ()] ‘Le don gratuitet la contagion d’émotions positives. Quelles strategies pour les dirigeant’.
367 S Frémeaux , C Noel . *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management Homme & Entreprise*, 2014. 2 p. .
- 368 [Charreaux ()] ‘Le gouvernement des entreprises-Corporate Governance’. G Charreux . *Théorie et Faits. Economica* 1997.
- 370 [Masclef ()] *Le Rôle du Don/Contre-don dans l’Émergence des Organisations: Modèle Théorique et Études de Cas Comparées*, O Masclef . 2004. Université Jean Moulin Lyon 3, Septembre (Thèse de Doctorat)
- 372 [Khanchel ()] ‘Le rôle du pouvoirdiscrétionnaire du dirigeant dans l’amélioration de la performance: Cas des entreprises tunisiennes’. I Khanchel . *La Revue des Sciences de Gestion* 2009. (3) p. .
- 374 [Brickley et al. ()] ‘Leadership structure: Separating the CEO and chairman of the board’. J A Brickley , J L Coles , G &jarrell . *Journal of corporate Finance* 1997. 3 (3) p. .
- 376 [Kombou and Et Feudjo ()] *Les determinants de la rentabilité: une etude appliquée aux valeurs culturelles ambiantes dans les industries manufacturières au Cameroun*, L Kombou , J R Et Feudjo . 2007. 6 p. .
378 (Revue des Sciences de Gestion)
- 379 [Li et al. ()] X Li , S T Sun , C Yannelis . *Managerial ownership and firm performance: Evidence from the 2003 Tax Cut*, 2017.
- 381 [Kamardin ()] ‘Managerial ownership and firm performance: The influence of family directors and non-family directors’. H Kamardin . *Ethics, Governance and Corporate Crime: Challenges and Consequences*, 2014. Emerald Group Publishing Limited. p. .
- 384 [Belghitar et al. ()] ‘Managerial ownershipandfirm performance: a reexamination using marginal conditional stochastic dominance’. Y Belghitar , E Clark , K Kassimatis . *European Financial Management Association* 2011.
- 387 [Bertrand and Schoar ()] ‘Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies’. M Bertrand , A Schoar . *Quarterly Journal of Economics* 2003. 118 (4) p. .
- 389 [Masclef ()] O Masclef . *Le rôle du don et du gratuit dans l’entreprise: théories et évidences », In Économies et Sociétés, Série K. Économie de l’entreprise*, 2013. 1 p. .
- 391 [Ge et al. ()] ‘Networking, Resource Acquisition, and the Performance Of Small And Medium-Sized Enterprises: An Empirical Study of three major cities in China’. B Ge , R Hisrich , B Et Dong . *Managing Global Transitions* 2009. 7 (3) p. .
- 394 [Dolfsma et al. ()] ‘On a Source of Social Capital: Gift Exchange’. W Dolfsma , R Van Der Eijk , A Etjolink . *Journal of Business Ethics* 2009. 89 (3) p. .
- 396 [Mandaci and Gumus ()] ‘Ownership concentration, managerial ownership and firm performance: Evidencefrom Turkey’. P Mandaci , G Gumus . *South East European Journal of Economics and Business* 2011. 5 (1) p. .
- 398 [Zakaria et al. ()] ‘Ownership Structure And Firm Performance: Evidence From Malaysian Trading And Services Sector’. Z Zakaria , N Purhanudin , Y R Palanimately . *European Journal of Business andSocial Sciences* 2014. 3 (2) p. .
- 401 [Andow and David ()] ‘Ownership structure and the financial performance of listed conglomerate firms in Nigeria’. H A Andow , B M David . *The Business & Management Review* 2016. 7 (3) p. 231.
- 403 [Hart and Moore ()] ‘Property Rightsandthe Nature of the Firm’. O Hart , J Moore . *Journal of political economy* 1990. 98 (6) p. .
- 405 [Réseau social du dirigeant et performance de la TPE Revue des Sciences de Gestion] ‘Réseau social du dirigeant et performance de la TPE’. *Revue des Sciences de Gestion* 1 (223) p. .
- 407 [Fama and Jensen ()] *Separation of ownershipand control. The journal of lawandEconomics*, E F Fama , M C Jensen . 1983. 26 p. .
- 409 [Paquerot ()] ‘Stratégiesd’enracinement des dirigeants, performance de la firme et structures de contrôle’. M Paquerot . *Le gouvernement des entreprises*, 1997. p. .
- 411 [Laguna et al. ()] ‘The Competencies of Managers and Their Business Success’. M Laguna , M Wiechetek , W Talik . *Central European Business Review* 2012. 1 (3) p. .
- 413 [Lin ()] ‘The corporate governance of iconic executives’. T C Lin . *Notre Dame L. Rev* 2011. 87 p. 351.
- 414 [Duru et al. ()] ‘The dynamic relationship between CEO duality and firm performance: The moderating role of board independence’. A Duru , R J Iyengar , E M &zampelli . *Journal of Business Research* 2016. 69 (10) p. .
- 417 [Hermalin and Weisbach ()] *The effects of board compositionand direct incentives on firm performance. Financial management*, B E Hermalin , M S Weisbach . 1991. p. .
- 419 [Rutledge et al. ()] ‘The effects of board independence and CEO duality on firm performance: evidence from the NASDAQ-100 index with controls for endogeneity’. R W Rutledge , K E Karim , S Lu . *Journal of Applied Business and Economics* 2016. 18 (2) p. .

- 422 [Pfeffer and Salancik ()] *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, J Pfeffer ,
423 G Salancik . 1978. New York, Harper & Row.
- 424 [Titmuss ()] *The Gift Relationship*, R Titmuss . 1970. Allen & Unwin, London.
- 425 [Brockmann et al. ()] ‘The Impact of CEO Duality and prestige on a Bankrupt Organization’. E N Brockmann
426 , J J Hoffman , D D Dawley , J Fornaciari . *Journal of Managerial Issues* 2004. p. .
- 427 [Dogan et al. ()] ‘The impact of CEO duality on firm performance: evidence from turkey’. M Dogan , B L Elitas
428 , V Agca , S Ögel . *International Journal of Business and SocialScience* 2013. 4 (2) .
- 429 [Grosman ()] ‘The Informational Role of Warranties and Private Disclosure about Product Quality’. S J Grosman
430 . *The Journal of Law and Economics* 1981. 24 (3) p. .
- 431 [Jensen ()] ‘The modern industrialrevolution, exit, andthe failure of internal control systems’. M C Jensen . *The
432 Journal of Finance* 1993. 48 (3) p. .
- 433 [Moscu ()] ‘The relationship between firm performance and bord characteristics in Romania’. R G Moscu .
434 *International Journal of academic research in economicsand management sciences* 2013. 2 (1) p. 167.
- 435 [Jensen and meckling ()] ‘Theory of thefirm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure’. M C
436 Jensen , W H &meckling . *Journal of financial economics* 1976. 3 (4) p. .
- 437 [D’aveni ()] ‘Top Managerial Prestige and Organizational Bankruptcy’. R A D’aveni . *Organizational Science*
438 1990. 1 (2) p. .
- 439 [Holderness et al. ()] ‘Were the good olddays that good? Changes in managerial stock ownership since the Great
440 Depression’. C Holderness , R Kroszner , D Sheehan . *Journal of Finance* 1999. 54 p. .
- 441 [Antal and Et Richebé ()] ‘‘ A Passion for Giving, a Passion for Sharing’. A B Antal , N Et Richebé . *Journal
442 of Management Inquiry* 2009. 18 (1) p. .
- 443 [Chen et al. ()] ‘‘ CEO Duality and Firm Performance: An Endogenous Issue’. C W Chen , J B Lin , B Yi .
444 *Corporate Ownership and Control* 2008. 6 (1) p. .
- 445 [Lam and Lee ()] ‘‘ CEO Duality and Firm Performance: Evidence From Hong Kong’. T Y Lam , S K Lee . *The
446 International Journal of Business in Society* 2008. 8 (3) p. .
- 447 [Wirtz ()] ‘‘ Compétences, conflit et création de valeur : vers une approche intégré de la gouvernance’. P Wirtz
448 . *Finance Contrôle Stratégie* 2006. 9 (2) p. .
- 449 [Alter ()] ‘‘ Don, Ingratitude et Management ’’. N Alter . *Revue Française de Gestion* 2011. (211) p. .
- 450 [Agrawal and Knoeber ()] ‘‘ Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers
451 and Shareholders’. A Agrawal , C R Knoeber . *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 1996. 31 (3)
452 p. .
- 453 [Gomez et al. ()] ‘‘ Generating Trust between Unacquainted Organizations: a Case Study of the Renault-Nissan
454 Alliance Formation Process’. P.-Y Gomez , H Korine , O Et Masclef . *The Academy of Management Conference*,
455 (Washington) 2001. p. .
- 456 [Falk ()] ‘‘ Gift Exchange in the Field ’’. A Falk . *Econometrica* 2007. 75 (5) p. .
- 457 [Dur ()] ‘‘ Gift Exchange in the Workplace: Money or Attention?’’. R Dur . *Journal of the European Economic
458 Association* 2009. 7 (2-3) p. .
- 459 [Sherry ()] ‘‘ Gift Giving in Anthropological Perspectives’. J F Sherry . *Journal of Consumer Research* 1983. 10
460 (2) p. .
- 461 [Milgrom ()] ‘‘ Good News and Bad News : Representation Theorems and Applications’. P R Milgrom . *The
462 Bell Journal of Economics* 1981. p. .
- 463 [Hu and Yu ()] ‘‘ Investor Relations, Information Asymmetry and Corporate Performance’. Y Hu , L Yu . *E-
464 Business and E-Government (ICEE), International Conference*, 2010. p. .
- 465 [Cova and Et Salle ()] ‘‘ L’évolution de la modélisation du comportement d’achat industriel : panorama des
466 nouveaux courants de recherche ’’. B Cova , R Et Salle . *Recherche et Application en Marketing* 1992. 7 (2)
467 p. .
- 468 [Affes and Chouabi ()] ‘‘ La latitude managériale des dirigeants face à l’innovation technologique: une analyse
469 empirique sur le marché Tunisien’. H Affes , F Chouabi . *Revue Gouvernance* 2007. 4 (2) p. .
- 470 [Depoers ()] ‘‘ La rétention d’informations dans les rapports annuels des sociétés cotées: point et mesure’’. F
471 Depoers . *Revue Sciences de Gestion* 2009. (74) p. .
- 472 [Gomez et al. ()] ‘‘ Le Rôle du Don dans les processus d’Alliances Stratégiques: le Cas Renault-Nissan’. P.-Y
473 Gomez , H Korine , O Et Masclef . *Les Mondes de Confiance -un Concept à l’Épreuve de la Réalité Sociale*,
474 CNRS Éditions V Mangematin, C Thuderoz (ed.) 2003.
- 475 [Picard-Stamford ()] ‘‘ Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs’. J P Picard-
476 Stamford . *Finance Contrôle Stratégie* 2000. 3 (4) p. .

10 E) DONS DU DIRIGEANT AUX ADMINISTRATEURS ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

- 477 [Shleifer and Vishny ()] ‘« Management Entrenchment: The Case of Manager Specific Investments’ A Shleifer ,
478 R W Vishny . *Journal of Financial Economics* 1989. 25 (1) p. .
- 479 [Bell ()] ‘« Modes of Exchange: Gift and Commodity »’. D Bell . *Journal of Socio-Economics* 1991. 20 (2) p. .
- 480 [Cova et al. ()] ‘« Négociation d'affaire: l'importance décisive de l'élément relationnel’ B Cova , F Mazet , R Et
481 Salle . *Problèmes Économiques* 1995. 2434. p. .
- 482 [Charreaux ()] ‘« Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises’ G
483 Charreaux . *Revue Française de Gestion* 2015. 8 (253) p. .
- 484 [Allemand and Schatt (2010)] ‘« Quelle est la performance à long terme des entreprises dirigées par les élites ?
485 Le cas français », 9 ème conférence internationale de gouvernance, I Allemand , A Schatt . 2010. mai 2010.
486 Metz. p. .
- 487 [Azari and Facrizal ()] ‘« The influence of Information Asymmetry, profitability, and Leverage against the value
488 of the company at the manufacturing companies listed on the Indonesia stock exchange Period’ T R Azari ,
489 F Facrizal . *Scientific journal Economic Accounting Students* 2017. 2012. 2014. 2 (1) p. .
- 490 [Gomez and Masclef ()] ‘« The Organizing Properties of the Gift: Toward a Theory of Organization Emergence,
491 P.-Y Gomez , O Masclef . 2003. Colloquium, Copenhagen. p. .
- 492 [Shiri and Ebrahimi ()] ‘« The Relationship Between Information Asymmetry And Tobin's Q Ratio In Tehran
493 Stock Exchange’ M M Shiri , N Ebrahimi . *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*
494 2012. 4 (1) p. .
- 495 [Charreaux ()] ‘« Vers une théorie du gouvernement des entreprises’ G Charreaux . *Le gouvernement des
496 entreprises, Théorie et faits*, 1997. p. . (Economica)
- 497 [Castanias and Helfat ()] ‘«Managerial and Windfall Rents in the Market for Corporate Control’’. R P Castanias
498 , C E Helfat . *Journal of Economic Behaviour and Organization* 1992. 18 (2) p. .
- 499 [Mselmi and Regaieg ()] ‘«Managers’ Entrenchment, Governance and Bank Performance »’. A Mselmi , B
500 Regaieg . *International Journal of Economics and Financial Issues* 2017. 7 (3) p. ..
- 501 [Hambrick and Mason ()] ‘«Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers’ D C Hambrick
502 , P A Mason . *Academy of Management Review* 1984. 9 p. .