

**THESE DE DOCTORAT**

**Discipline : Sciences de Gestion**

Présentée et soutenue publiquement par

**Rostand YOTA**

**INDICE DE QUALITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET RENTABILITE**

**BANCAIRE EN FRANCE ET AU CAMEROUN :**

*Le test de l'effet médiateur de la prise de risque et des effets modérateurs de la réglementation prudentielle et de la taille de la banque*

Thèse dirigée par :

**Joël MÜLLER**, Professeur, Université d'Artois

**Emmanuel DJUATIO**, Professeur-HDR, Institut Supérieur de Management (ISMA)

Douala

Soutenue le 12 Décembre 2016

**Jury :**

**M. Sami BEN LARBI**, Maître de Conférences HDR, Université de Toulon, Rapporteur

**M. Bernard OLIVERO**, Professeur, Université de Nice Sophia Antipolis, Rapporteur

**M. Éric SEVERIN**, Professeur, Université de Lille 1, Président

**M. Emmanuel DJUATIO**, Professeur, Institut Supérieur de Management, Co-Directeur

**M. Joël MÜLLER**, Professeur, Université d'Artois, Directeur

## RESUME

Cette thèse s'intéresse à la gouvernance d'entreprises dans le secteur bancaire. Son objectif est de montrer que la relation linéaire entre le contrôle exercé par le conseil d'administration et la rentabilité des entreprises telle qu'elle est appréhendée dans la littérature peut être perturbée dans le contexte bancaire. La réglementation sur le capital et la prise de risque sont analysées comme variables modératrices et médiatrices de la relation entre l'indice de la qualité du conseil d'administration et la prise de risque d'une part, et entre l'indice de la qualité du conseil d'administration et la rentabilité bancaire d'autre part. L'analyse est menée suivant une démarche comparative internationale entre la France et le Cameroun. En effet, depuis la fin des années 1980, la littérature sur la gouvernance d'entreprises s'est développée dans le sens de trouver des meilleures pratiques de contrôle des dirigeants susceptibles de garantir la performance des entreprises. Or, une revue de cette littérature montre que les différences sectorielles et culturelles ne sont pas suffisamment considérées. Ce constat justifie le choix sectoriel et l'approche comparative de la présente recherche.

En employant un système d'équations structurelles résolues par la méthode des moindres carrés partiels sur un échantillon de banques en France et au Cameroun sur la période 2006-2013, et en déterminant un indice composite du conseil d'administration, il s'est avéré qu'un bon score de conseil d'administration a une influence négative et significative sur la rentabilité sur les données françaises mais positive et significative sur les données camerounaises. Il est mis en évidence que la réglementation prudentielle joue le rôle de variable modératrice entre l'indice du contrôle exercé par le conseil d'administration et la prise de risque sur les données camerounaises mais pas sur les données françaises. Par ailleurs, la taille de la banque a un effet quasi-modérateur sur la relation entre l'indice de qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration et la prise de risque au Cameroun mais pas en France et un effet quasi-modérateur sur la relation entre l'indice de qualité du conseil et la rentabilité en France et au Cameroun.

**Mots-clés :** Gouvernance, Conseil d'administration, Réglementation prudentielle, Rentabilité, Prise de risque

## ABSTRACT

This thesis is interested in the governance of firms in the banking sector. Its objective is to show that the linear relationship between the board of directors control and the profitability of firms such as it is analyzed in the literature can be disrupted in the banking sector. The regulatory capital and the banking risk-taking are analyzed as playing a moderating and mediating role respectively on the relation between the board of directors quality index and the banking risk-taking, and between the board of directors quality index and the banking profitability. The analysis is led according to an international comparative approach between France and Cameroon. In fact, since the end of 1980s, the literature on governance of firms developed in the sense to find best practices of control of managers susceptible to guarantee the performance of companies. However, a review of this literature shows that the sectorial and cultural differences are not enough considered. The consideration of this state of thing justifies the sectorial choice and the comparative approach of the present research.

We find by using a system of Structural Equations Models resolved by the Partial Least Squares regression method on a sample of banks in France and in Cameroon over the period 2006-2013, and employed and board of directors index that, a good index of board control has a negative and significant association with the profitability in France data but positive and significant impact on the Cameroonian data. It is highlighted that the prudential regulation plays a moderating role between the board control index and the risk-taking on the Cameroonian one but not on the French data. Besides, the size of the bank has a quasi-moderation effect on the relation between the board control index and the risk-taking in Cameroon but not in France and a quasi-moderation effect on the relation between the board control index and the profitability in France and in Cameroon.

**Keywords:** Corporate governance, Board of directors, Prudential regulation, Profitability, Risk-taking

## **DEDICACE**

*A Marguerite MANKO, ma grand-mère  
maternelle pour son affection*

## REMERCIEMENTS

Cette thèse est le fruit d'un processus plein d'embûches et de doutes. Que toutes les personnes qui m'ont soutenu pendant ces années passées trouvent par ces quelques lignes, l'expression de ma sincère gratitude. J'exprime ma plus vive reconnaissance à mes directeurs de thèse, le Professeur Joël MÜLLER et le Professeur Emmanuel DJUATIO sans qui, cette thèse n'aurait jamais pu être achevée. Je les remercie pour leur encadrement, leur disponibilité, leurs recommandations et leurs conseils éclairés tout au long de ce travail.

Je tiens à remercier le Professeur Bernard OLIVERO et le Professeur Sami BEN LARBI de m'avoir fait l'honneur en acceptant d'évaluer cette thèse et d'en être les rapporteurs, ainsi que le Professeur Eric SEVERIN d'avoir accepté de participer au Jury et de le présider.

Je saisis cette occasion pour exprimer mon respect et mes sincères remerciements au professeur Medar FOGUE, au professeur René TCHINDA, au Dr Georgette MOYUM et au Dr Germain SONKENG respectivement directeur de l'IUT-FV de Bandjoun, directeur adjoint, chef de département de TCGCF et chef de département adjoint de m'avoir permis d'être Attaché d'Enseignement et de Recherche dans cette grande école et du soutien constant.

Je remercie le Pr Constant FOUOPI pour le soutien inconditionnel qu'il m'a toujours apporté dès mon entrée à l'université ainsi que le Pr Tioumagneng et le Pr KONO Abé pour les échanges intellectuellement enrichissants que j'ai eus avec eux sur la méthodologie et la conduite d'une recherche scientifique.

Je remercie le Dr Gabriel NOSSE et son épouse, Bernard Tiakouang, Régine LIEMBO, Emilienne Fomekong, Amélie LANGOUO ainsi que mes frères et sœurs pour leur affection, leur soutien et leur patience durant tous ces années

Je remercie enfin mes amis et collègues yen DUDJO, Pierrette Ngo NGE, Berthus GOUFFO, Leonard DJOU, Edmond TCHOFFO, ISSOFA, Solange SUEDJI et tous ceux qui me sont chers et dont les noms ne sont pas mentionnés.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
1. Contexte de la recherche.....	1
2. Problematique et question de recherche .....	6
3. Interet et apport de la recherche.....	10
4. Organisation de la these.....	12
<b>PREMIERE PARTIE : L'APPREHENSION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE..</b>	<b>14</b>
<b>CHAPITRE I : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN TANT QUE MECANISME DE GOUVERNANCE INTERNE DES ENTREPRISES .....</b>	<b>15</b>
1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LES THEORIES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISES .....	15
2. OUVRIR LA BOITE NOIRE QU'EST LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	44
<b>CHAPITRE II : LA REGULATION BANCAIRE EN TANT QUE MECANISME EXTERNE DE GOUVERNANCE COMPLEMENTAIRE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....</b>	<b>69</b>
1. LA REGULATION ET SES FONDEMENTS DANS LE SECTEUR BANCAIRE.....	69
2. ANALYSE COMPARATIVE DU CADRE REGLEMENTAIRE DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES EN FRANCE ET AU CAMEROUN .....	111
<b>DEUXIEME PARTIE : L'INDICE DE LA QUALITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SON IMPACT SUR LA RENTABILITE DES BANQUES EN FRANCE ET AU CAMEROUN : ANALYSE EMPIRIQUE.....</b>	<b>128</b>
<b>CHAPITRE III : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE .....</b>	<b>129</b>
1. COLLECTE DES DONNEES ET ECHANTILLONNAGE.....	129
2. LA METHODOLOGIE D'ANALYSE DES DONNEES .....	133
<b>CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....</b>	<b>148</b>
1. STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET EVALUATION EMPIRIQUE DU MODELE DE MESURE.....	148
2. ESTIMATION DU MODELE STRUCTUREL ET TEST DES HYPOTHESES.....	158
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>182</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>193</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>232</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>251</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Les incompatibilités entre les hypothèses de la théorie de l'agence et les caractéristiques des banques .....	21
<b>Tableau 2</b> : Différences entre théorie de l'agence et la théorie de l'intendance .....	23
<b>Tableau 3</b> : Caractéristiques comparatives des deux principaux systèmes de gouvernance d'entreprises .....	41
<b>Tableau 4</b> : Récapitulatif de quelques travaux sur le conseil d'administration .....	64
<b>Tableau 5</b> : Les pondérations envisagées en vue de la réforme de Bâle III .....	104
<b>Tableau 6</b> : Caractéristiques des modèles de gouvernement des entreprises : anglo-saxon, français et camerounais .....	114
<b>Tableau 7</b> : Banques au Cameroun et géographie du capital au 31 décembre 2013 .....	130
<b>Tableau 8</b> : La concentration du système bancaire au Cameroun.....	131
<b>Tableau 9</b> : Règles de décision pour déterminer si un construit est formatif ou réflexif .....	135
<b>Tableau 10</b> : Comparaison PLS et LISREL .....	137
<b>Tableau 11</b> : Les étapes de validation des construits .....	139
<b>Tableau 12</b> : Récapitulatif des construits utilisés et leurs mesures .....	143
<b>Tableau 13</b> : Statistiques descriptives des variables manifestes .....	149
<b>Tableau 14</b> : Statistiques descriptives des construits latents .....	152
<b>Tableau 15</b> : Fiabilité des construits formatifs : VIF et contributions des items aux construits formatifs .....	153
<b>Tableau 16</b> : Résultats finaux des construits après épuration des indicateurs .....	154
<b>Tableau 17</b> : Corrélations inter-construits sur l'ensemble des données .....	157
<b>Tableau 18</b> : Corrélations inter-construits sur les données françaises.....	157
<b>Tableau 19</b> : Corrélations inter-construits sur les données camerounaises.....	157
<b>Tableau 20</b> : Validité prédictive du modèle structurel global .....	159
<b>Tableau 21</b> : Résultats des estimations du modèle structurel sur l'échantillon global (Bootstrap).....	160
<b>Tableau 22</b> : Résultats des estimations du modèle structurel sur données françaises (Bootstrap).....	162
<b>Tableau 23</b> : Résultats des estimations du modèle structurel sur données camerounaises (Bootstrap).....	164
<b>Tableau 24</b> : Protocole du test de l'effet médiateur .....	167
<b>Tableau 25</b> : Résultats du test de l'effet médiateur sur l'ensemble des données .....	168
<b>Tableau 26</b> : Résultats du test de l'effet médiateur sur données françaises .....	169
<b>Tableau 27</b> : Résultats du test de l'effet médiateur sur données camerounaises .....	170
<b>Tableau 28</b> : Résultats du test de l'effet modérateur de la réglementation prudentielle sur l'échantillon global .....	171

<b>Tableau 29</b> : Résultats du test de l'effet modérateur de la réglementation prudentielle sur les données françaises .....	172
<b>Tableau 30</b> : Résultats du test de l'effet modérateur de la réglementation prudentielle sur les données camerounaises .....	173
<b>Tableau 31</b> : Résultat du test de l'effet modérateur de la taille sur la prise de risque sur l'échantillon global .....	174
<b>Tableau 32</b> : Résultat du test de l'effet modérateur de la taille sur la prise de risque des banques en France.....	174
<b>Tableau 33</b> : Résultat du test de l'effet modérateur de la taille sur la prise de risque des banques au Cameroun .....	175
<b>Tableau 34</b> : Résultat du test de l'effet modérateur de la taille sur la rentabilité des banques sur l'ensemble des données .....	175
<b>Tableau 35</b> : Résultat du test de l'effet modérateur de la taille sur la rentabilité des banques en France.....	176
<b>Tableau 36</b> : Résultat du test de l'effet modérateur de la taille sur la rentabilité des banques au Cameroun .....	176
<b>Tableau 37</b> : Synthèse des résultats du test des hypothèses .....	177



## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : Le modèle de Louizi (2011, p. 124).....	59
<b>Figure 2</b> : Le modèle de Boyd (1994, p. 342) .....	59
<b>Figure 3</b> : Le modèle de Yu-Je et Mei-Fen (2012, p. 151).....	60
<b>Figure 4</b> : Le modèle de Hsin-Yi et Brian (2012, p. 151).....	61
<b>Figure 5</b> : Le modèle de Muhammad et Suleman (2013, p. 272).....	62
<b>Figure 6</b> : Le modèle conceptuel de l'étude : conseil d'administration et rentabilité des banques : le rôle médiateur de la prise de risques et modérateur de la réglementation prudentielle et de la taille .....	66
<b>Figure 7</b> : Le modèle de Fazel et al. (2015, p. 102).....	67
<b>Figure 8</b> : Effet médiateur de la prise de risque sur la relation entre l'indice de qualité du conseil d'administration et la rentabilité de la banque.....	145
<b>Figure 9</b> : Effet modérateur de la réglementation prudentielle sur la relation entre les caractéristiques du conseil et la prise de risque dans la banque .....	146
<b>Figure 10</b> : Modèle structurel ajusté sur l'ensemble des données .....	160
<b>Figure 11</b> : Modèle structurel ajusté sur données françaises.....	161
<b>Figure 12</b> : Modèle structurel ajusté sur données camerounaises .....	164
<b>Figure 13</b> : Qualité de portefeuille des banques au Cameroun.....	165
<b>Figure 14</b> : Modèle complet estimé sur l'ensemble des données .....	179
<b>Figure 15</b> : Modèle complet estimé sur les données bancaires françaises .....	179
<b>Figure 16</b> : Modèle complet estimé sur les données bancaires camerounaises .....	180

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ACP</b>	:	Analyse en Composante Principale
<b>ACPR</b>	:	Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution
<b>AFEP</b>	:	Association Française des Entreprises Privées
<b>AMF</b>	:	Autorité des Marchés Financiers
<b>AUSCGIE</b>	:	Acte Uniforme relatif au droit des Sociétés Commerciales et au Groupement d'Intérêt Economique
<b>BEAC</b>	:	Banque des Etats de l'Afrique centrale
<b>BIS</b>	:	Bank for International Settlements
<b>BRI</b>	:	Banque des règlements internationaux
<b>CBCB</b>	:	Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire
<b>CEE</b>	:	Communauté Economique Européenne
<b>CEMAC</b>	:	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
<b>CIMA</b>	:	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance
<b>CNC</b>	:	Conseil National du Crédit
<b>CNPF</b>	:	Conseil National du Patronat Français
<b>COBAC</b>	:	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
<b>CRD</b>	:	Capital Requirements Directive
<b>CRR</b>	:	Capital Requirement Regulation
<b>FCFA</b>	:	Franc de la Coopération Financière en Afrique
<b>GIE</b>	:	Groupement d'Intérêt Economique
<b>GMI</b>	:	Governance Metrics International
<b>IQCA</b>	:	Indice de la Qualité du Conseil d'Administration
<b>ISS</b>	:	Institutional Shareholder Services
<b>LCR</b>	:	Liquidity Coverage Ratio
<b>LISREL</b>	:	Linear Structural Relationships
<b>LSF</b>	:	Loi de Sécurité Financière
<b>MEDEF</b>	:	Mouvement des Entreprises de France
<b>MES</b>	:	Modèle d'Equations Structurelles
<b>NRE</b>	:	Nouvelles Régulations Economiques
<b>NSFR</b>	:	Net Stable Funding Ratio
<b>OCDE</b>	:	Organisation de Coopération et de Développement Economiques

<b>OHADA</b>	:	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>OPA</b>	:	Offre Publique D'achat
<b>PLS</b>	:	Partial Least Squares
<b>REG</b>	:	Réglementation prudentielle
<b>RENT</b>	:	Rentabilité
<b>RISQ</b>	:	Risque
<b>SOX</b>	:	Sarbanes Oxley
<b>TAIL</b>	:	Taille de la banque
<b>UMAC</b>	:	Union Monétaire de l'Afrique Centrale
<b>VaR</b>	:	Value at Risk
<b>VIF</b>	:	Variance Inflation Factor

# INTRODUCTION GENERALE

## 1. Contexte de la recherche

La gouvernance des entreprises revêt de nos jours une importance capitale au regard des scandales et crises qui ont secoué le monde des affaires ces dernières décennies principalement dans les pays occidentaux. Ces scandales ont révélé certaines défaillances dans le système de gouvernance qui assurent le contrôle des dirigeants (Capron, 2003). La réaction à la crise de gouvernance des entreprises a été le renforcement du dispositif juridique notamment la loi Sarbanes Oxley (SOX ) en 2002 aux Etats Unis ou les rapport Vienot (1995, 1999) ; Bouton (2002), la loi n° 2001-420 de 2001 portant sur les Nouvelles Régulations Economiques et la loi n° 2003-706 de 2003 portant Sécurité Financière en France. Selon Pérez (2009, p. 23), la gouvernance embrasse « le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise, plus largement d'une organisation, et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celle-ci » ou encore de « management du management » ou « méta-management ».

La gouvernance des entreprises est une question ancienne qui s'enracine dans l'histoire du capitalisme. Elle est exercée au travers des mécanismes aussi bien internes qu'externes tels que spécifiés par Fama (1980) John et Senbet (1998), Dallas (2004), Brown et Caylor (2006). Les mécanismes internes concernent essentiellement, la structure de propriété ou la géographie du capital, la structure et le fonctionnement du conseil d'administration. Les mécanismes externes sont constitués du marché de contrôle des sociétés ou marché financier, le marché des biens et services, le marché du travail, les réglementations sectorielles etc.

Dans un rapport publié en 2006 et intitulé «Enhancing corporate governance for banking organizations », le Comité de Bâle explique que le conseil d'administration revêt une grande importance pour l'instauration d'une bonne gouvernance bancaire. Il stipule que le conseil d'administration est responsable en dernier ressort des opérations et de la solidité financière de la banque. Selon Scialom (2011, p. 182), « La préservation de la stabilité financière est un bien public ». De même, les administrateurs sont appelés à approuver la

stratégie globale de la banque, y comprises la politique générale en matière de risque et les procédures de gestion des risques. Ils exercent leur « obligation de loyauté » et leur « obligation de diligence » envers la banque, dans le cadre des lois nationales et des normes prudentielles en vigueur. Dans le cadre d'un sondage effectué auprès de 500 dirigeants en octobre 2008, Hashagen et al. (2009) rapportent que la mauvaise gouvernance du risque et le manque d'expertise de gestion du risque au niveau des conseils d'administration sont les principaux déterminants de la crise financière. Par ailleurs, Sangue (2011, p. 141) affirme que « Le Cameroun est un pays qui n'a pas encore véritablement amorcé la transformation de la législation sur la gouvernance ». L'émergence des mécanismes internes de gouvernance est attribuée au débat ouvert par Berle et Means (1932) à la suite d'Adam Smith qui prévoyait déjà en 1776 une sous performance des grandes entreprises américaines du fait de la séparation de la fonction de propriété et de direction. Ainsi, dans une perspective de relation d'agence<sup>1</sup> et compte tenu des fonctions d'utilités individuelles, les dirigeants gèreraient les entreprises dans le souci de maximisation de leurs fonctions d'utilités personnelles au détriment des actionnaires. À cet effet, Adam Smith (1776, p. 606) écrivait ; «...étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. Par conséquent, la négligence et la profusion dominent toujours... ».

En ce qui concerne les mécanismes externes de gouvernance, il a été prouvé que le secteur bancaire constitue l'un des secteurs les plus réglementés (Booth et al., 2002 ; Adams et Mehran, 2003). À la suite de Jensen (1993) qui a remarqué que les mécanismes internes ne sont pas en train de jouer leurs rôles de surveillance et de contrôle de la gestion des entreprises, la survenance des scandales financiers au début des années 2000 (affaires Enron et Worldcom aux Etats-Unis en 2001 et 2002, Telecom et Vivendi Universal en France en 2002, Ahold et Parmalat en 2003 etc.) a remplacé la thématique de la gouvernance aux centres de nombreux débats. Selon Laurin (2007) et Louizi (2007), en raison de la faillite de grandes entreprises, la notion de gouvernance d'entreprise fait l'objet d'un regain d'intérêt.

---

<sup>1</sup>Jensen et Meckling (1976) donnent la définition suivante : « Une relation d'agence est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ».

Cette inefficacité des mécanismes de contrôle dans les entreprises a conduit à des réflexions sur la gouvernance d'entreprise à travers des travaux de recherches (Charreaux, 1997a ; Gomez, 2003 ; Pigé, 2002, 2010) et à la mise sur pieds dans certains pays des codes et rapports de bonnes conduites en matière de bonne gouvernance des entreprises<sup>2</sup> tels que le rapport Treadway (1987), le Blue Ribbon Committee (1999) aux Etats Unis ; les principes de l'OCDE (1999), les rapports Viénot 1 (1995) et Viénot 2 (1999), le rapport Bouton (2002) en France ; le Cadbury Report (1992) et (1995), le Hampel Report (1998), le Turnbull Report (1999) au Royaume-Uni; le rapport Saucier (2001) au Canada etc. Cependant, l'étude de la gouvernance dans un contexte non occidental pose le problème de la transférabilité à l'échelle planétaire des pratiques occidentales (Thiveaud (1994).

Selon North (1990), la question de la cohérence institutionnelle se pose et par conséquent, il faut tenir compte de l'environnement institutionnel pour définir les comportements des agents économiques. Hofstede (1980, 2001) a développé une grille de lecture destinée à expliquer les différences culturelles. L'idée essentielle étant d'infirmer l'hypothèse de convergence selon laquelle les différences de management dans les pays tendraient à s'estomper, puis à disparaître avec l'application des principes universels de management. Iribarne (1989) affirme « qu'il n'existe pas de logique universelle mais des logiques locales que le management doit intégrer dans ses pratiques ».

À titre illustratif, en France, les entreprises et notamment les banques ont le libre choix entre constituer soit un conseil d'administration soit un conseil de surveillance avec directoire. Le conseil d'administration pouvant être avec cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration ou avec séparation des deux fonctions. Au Cameroun, il y a un conflit de textes. L'article 494 de l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique contenu dans le traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), précise que les entreprises ont la latitude de créer soit des conseils avec dissociation des fonctions de direction générale et de président du conseil d'administration soit de confier ces deux fonctions à une même personne appelée président directeur général (PDG). Or, la loi applicable de nos jours en matière de gouvernance des banques au Cameroun est le

---

<sup>2</sup>Les codes de gouvernance des pays et leur comparaison se trouvent sur le site de l'European Corporate Governance Institute (<http://www.ecgi.org>).

règlement n°04/08/CEMAC/UMAC/COBAC relatif au gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit de la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale. L'article 22 de ce règlement interdit le cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général dans un établissement de crédit en zone CEMAC.

L'analyse des travaux relatifs à la gouvernance dans le secteur bancaire révèle donc des spécificités de celle-ci par rapport à la gouvernance des entreprises non financières. En effet, l'importance de la réglementation, la complexité des problèmes d'agence ainsi que le faible taux de capitalisation au sein du secteur bancaire sont les principaux aspects impliquant une gouvernance des banques sensiblement différente de la gouvernance des firmes industrielles (Ciancanelli et Gonzalez, 2000). Les banques sont plus opaques que les autres firmes (Furfine, 2001). Autrement dit, elles présentent des problèmes de transparence envers tous les constituants de leurs environnements internes et externes. Elles sont caractérisées par des problèmes d'agence distincts, accentués par rapport aux autres firmes, et qui sont engendrés principalement par l'asymétrie d'informations existante entre tous les acteurs du secteur bancaire (Llewellyn, 2001). Selon Craig (2004), les administrateurs des banques sont recrutés pour assumer de hautes responsabilités publiques dans la mesure où, ils ne sont pas seulement responsables vis à vis des actionnaires qui les ont élus mais également responsables de la sécurité des fonds des dépositaires et de l'influence permanente des banques sur la croissance économique, ce qui les distingue donc des autres administrateurs exerçant dans d'autres firmes.

Pour Adams et Mehran (2003), la réglementation, la supervision, l'opacité et le risque constituent les principales caractéristiques des banques dont il faut tenir compte lorsqu'on étudie leur gouvernance qui devient ainsi bien spécifique. Cet état des choses explique l'intervention des pouvoirs publics au niveau du secteur bancaire et ce en édictant plusieurs règles prudentielles ayant pour rôle l'atténuation des conséquences d'une faible gouvernance au sein des banques. Ainsi, la gouvernance bancaire rejoint la sphère publique à travers la réglementation et la supervision. La régulation est le mécanisme externe de gouvernance le plus significatif dans la mesure où elle influence les autres mécanismes internes tels que les prises de contrôles, la concurrence etc. Cependant, la pression réglementaire est sujette à discussion puisque Levine (2004) considère que la forte présence de la réglementation affecte défavorablement le comportement des banques et

empêche le fonctionnement du système de gouvernance. Pour Macey et O'Hara (2003), elle modifie la relation d'agence entre les actionnaires et les dirigeants et ce par l'introduction d'un troisième agent qui est l'autorité de réglementation, créant ainsi une asymétrie d'information additionnelle et contrariant l'efficacité des mécanismes de gouvernance.

Dans la lignée de ces travaux, une certaine littérature montre les limites de cette réglementation au travers du recours par les banques aux revenus non liés à l'intérêt tels que les commissions et activités de hors-bilan comme la titrisation. En effet, le recours à ces activités reflète les efforts faits par les banques pour garder leurs coûts de financement, notamment les fonds propres, aussi faibles que possible afin d'éviter ou de minimiser la contrainte réglementaire. Considérés généralement comme nettement plus coûteux comparés aux coûts de l'endettement, les fonds propres, et notamment la détention d'un niveau de fonds propres minimum, sont considérés comme une contrainte imposée aux banques par les autorités de régulation (Jackson et al., 1999 ; Donahoo et Shaffer, 1991). Merton (1995) montrait déjà que lorsqu'une réglementation fondée sur un ratio de solvabilité n'est pas économiquement solide et cohérente, les techniques comme la titrisation, et le recours aux activités non traditionnelles par exemple, permettent aux banques de restructurer leurs portefeuilles de façon à conserver le même niveau de risque tout en réduisant artificiellement le niveau de fonds propres exigé par la réglementation.

En France, le système bancaire qui se remet doucement de la crise de 2008 est en matière de gouvernance soumis aux codes précédemment cités et à la réglementation du comité de Bâle applicable par transposition. Dans ce pays, le système bancaire a la particularité d'être constitué de banque en réseau. Environ huit groupes dominant aujourd'hui le système bancaire français<sup>3</sup>. Au Cameroun, le système bancaire, à l'instar de celui des autres pays de la CEMAC est en pleines reformes depuis les années 90. En effet, ce système bancaire est dominé dans les années 80 par les banques à capitaux publics et les filiales des banques étrangères. Le laxisme dans la gestion et le non-respect des normes ont conduit à la crise du système avec la faillite de certaines banques (Joseph, 2002 ; Detragiache et al., 2005). La conséquence de cette crise a été la restructuration du système bancaire dans les années 90 à travers la fermeture des banques défailtantes et la privatisation d'autres. La

---

<sup>3</sup>BNP-Paribas, groupe Crédit Agricole, le groupe Banque Populaire et Caisse d'Epargne, Société Générale, Crédit mutuel-CIC, le groupe Crédit Mutuel Arkéa, HSBC France, Banque Postale.



gouvernance de ces banques repose sur les textes de l'organe de régulation qui est la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC)<sup>4</sup>.

## **2. Problématique et question de recherche**

La problématique des recherches sur la gouvernance des entreprises est que certaines études examinent les mécanismes de gouvernance individuellement (par exemple, Morck et al. 1988 ; Mc Connell et Servaes, 1990). D'autres analysent la relation entre la gouvernance et la performance en utilisant des indices de gouvernance ou des scores (Boyd, 1994 ; Louizi, 2007 ; Correia et al., 2009 ; Yu-Je et Mei-Fen, 2012 ; Hsin-Yi et Brian, 2012 ; Olivero et Ezzine, 2012). Olivero et Ezzine (2011), affirment que les scores de gouvernance issus de la littérature semblent plus pertinents que les items pris séparément.

Tandis que Golliard-Le Poder (2007), affirme que les mécanismes de gouvernance peuvent être des facteurs de risques bancaires, Anderson et Campbell (2004) trouvent qu'il existe une certaine rigidité des mécanismes externes qui implique un rôle plus important pour les mécanismes internes de gouvernance, notamment la structure de propriété et la composition du conseil d'administration. Or, dans un travail sur les rachats au sein du secteur bancaire, Prowse (1995) compare le secteur bancaire aux autres secteurs industriels et souligne la faiblesse des conseils d'administration bancaires comme mécanismes efficaces de discipline du dirigeant comparé à la menace de rachat hostile, comme mécanisme externe. Constatant un taux de turnover des dirigeants des banques moins important que celui des autres firmes, il explique cela à partir de la structure du conseil d'administration. Pour lui, les conseils d'administration des banques sont composés pour l'essentiel d'administrateurs internes qui confortent l'enracinement constaté du dirigeant. Il affirme que le faible taux d'administrateurs externes est expliqué par la détention d'une faible part des titres de la banque, incitant peu ces administrateurs à discipliner efficacement le dirigeant. D'un autre côté, en étudiant la possibilité de substituer la réglementation aux mécanismes internes de gouvernance que sont : l'indépendance des administrateurs au sein du conseil d'administration, la détention de titres par le dirigeant et

---

<sup>4</sup> Créée le 16 octobre 1990, la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) a débuté ses activités en janvier 1993. Sa première mission a été de doter la profession bancaire d'un corps de règles prudentielles dont la première vague a été publiée en avril 1993.

la séparation des fonctions de dirigeant et de président du conseil d'administration, Booth et al. (2002) confirment les résultats des travaux de Prowse (1995) en affirmant que dans les secteurs fortement réglementés comme le secteur bancaire, la discipline exercée par la réglementation vient se substituer aux mécanismes internes de gouvernance des banques et par conséquent limite la latitude discrétionnaire du dirigeant. Pour Bouwman (2004), la surveillance des actionnaires se substituant à celle des autorités de régulation quand cette dernière est inefficace.

En matière de prise de risque et de performance en rapport avec les mécanismes internes de gouvernance, Jensen (1993), affirme que la taille optimale du conseil d'administration pour un fonctionnement efficace est de sept ou huit membres. Dans le secteur bancaire, Belkhir (2005) propose une synthèse des caractéristiques du conseil d'administration et de la structure de propriété qui permettent de limiter les problèmes d'agence. L'auteur montre que la structure de propriété et la composition du conseil d'administration sont liés l'une à l'autre et qu'une substitution s'opère entre ces deux mécanismes de gouvernance. Andres et Vallelado (2008) quant à eux montrent que la courbe décrivant la relation entre la taille du conseil d'administration et la performance des banques est sous la forme d'un U renversé. La taille optimale pour l'efficacité du conseil d'administration est pour eux de 19 membres. Au-delà de ce seuil, le conseil n'est plus efficace en tant que mécanisme de gouvernance. Booth et al. (2002) ainsi qu'Adam et Mehran (2003) ont conclu que par rapport aux entreprises non financières, les conseils d'administration des banques sont de taille plus importante (seize membres en moyenne)

Nam (2004) stipule que les administrateurs indépendants sont les plus influents et les seuls qui puissent assurer que les banques appliquent les réglementations propres à leurs activités et que les dirigeants n'ont pas des comportements discrétionnaires qui nuisent à la richesse des actionnaires. En revanche, Adams et Mehran (2003), Fogelberg et Griffith (2000), Spong et al. (2001) concluent que le pourcentage d'administrateurs externes n'a aucun effet sur la performance des banques. Prowse (1997) pour sa part conclut que les administrateurs indépendants sont moins efficaces dans la discipline des dirigeants des banques que les mécanismes de réglementation instaurés par les pouvoirs publics.

Whidbee (1997) ; Berger et Bonaccorsi Di Patti (2006) trouvent un lien positif entre les administrateurs institutionnels et la performance des banques tandis que Barclay et

Holderness (1989) ; Shleifer et Vishny (1997) et Weinstein et Yafeh (1998) trouvent un lien négatif. Oxelheim et Rando (2003) trouvent que l'impact des administrateurs étrangers sur la performance des firmes est positif. Pi et Timme (1993) sur les banques américaines de 1988 à 1990 relèvent que le cumul de fonctions de directeur général et de président de conseil d'administration conduit à une sous performance comparativement aux banques où les deux fonctions sont exercées par des personnes différentes. Simpson et Gleason (1999) montrent que la probabilité de faillite de la banque diminue lorsque les fonctions de directeur et de président de conseil d'administration sont entre les mains d'un seul individu. Pour eux, le cumul de ces deux fonctions permet au dirigeant d'influencer les mécanismes de contrôle interne de façon à réduire la probabilité de faillite et de protéger son capital humain. Mais l'étude de Fogelberg et Griffith (2000) ne trouvent pas d'impact significatif du cumul de ces deux fonctions sur la performance des banques. Sulieman (2011), trouve un lien positif entre le cumul des fonctions de direction et de président du conseil d'administration, le pourcentage des directeurs non exécutifs et la rentabilité des banques ; il trouve également une relation non significative entre le pourcentage des actionnaires majoritaires ou minoritaires et la rentabilité des banques.

En matière de prise de risque et de performance des banques en rapport avec la réglementation, les travaux concernant la structure optimale d'une réglementation du capital et les effets d'une telle réglementation sur le risque et par la performance bancaire ont abouti à des résultats controversés. Greuning et Bratanovic (2004) affirment que la responsabilité ultime de la gestion des risques au sein des banques est conférée au conseil d'administration. Ce dernier doit fixer les orientations opérationnelles de la banque et assumer la responsabilité de la solidité de la banque par conséquent, contrôler la prise de risque par les dirigeants. En plus, une étude du cabinet KPMG menée par Hashagen et al. (2009) rapporte que la mauvaise gouvernance du risque et le manque d'expertise de gestion du risque au niveau des conseils d'administration sont les principaux déterminants des crises récentes.

La contradiction des résultats de ces travaux témoigne de la complexité à examiner la relation entre le système de gouvernance et la performance des entreprises en général et des banques en particulier. L'un des biais peut être attribué aux problèmes méthodologiques. En effet, très peu des études ont tenu compte de l'interdépendance des mécanismes interne et externe de gouvernance. Ainsi, si les études que nous venons

d'évoquer analyse les impacts sur la performance des entreprises de certaines variables caractéristiques de gouvernance interne, quelques rares études emploient non pas les variables de manière isolées mais les agrègent pour déterminer un indice ou score de bonne gouvernance. Les auteurs de référence en la matière sont entre autres Boyd (1994), Vigiiano (2007), Correia et al. (2009), Louizi (2007 et 2011), Yu-Je et Mei-Fen (2012), Hsin-Yi et Brian (2012), Muhammad et Suleman (2013 et 2014). Par ailleurs, si certaines études ont analysé l'interdépendance entre les mécanismes internes de gouvernance dans les entreprises non financières (Agrawal et Knoeber, 1996 ; Barnhart et Rosenstein, 1998), les études d'Alexandre et Bouaiss (2009) et Cooper (2009) sont quelques rares à avoir étudié l'influence de la réglementation sur certains mécanismes de gouvernance dans le secteur bancaire. Or d'après Thierno (2010), l'interaction des mécanismes internes de gouvernance et de la réglementation peut affecter la performance et le comportement de prise de risque des banques. Il ajoute que l'existence de la réglementation contraint les actions des banques et peut induire une gouvernance différente de celles des entreprises non financières.

En utilisant des systèmes d'équations simultanées estimées par la méthode des moindres carrés, Alexandre et Bouaiss (2009) trouvent une relation négative et significative entre le pourcentage des administrateurs indépendants, le nombre des mandats du président directeur général détenu par le dirigeant et la réglementation ainsi qu'une relation positive et significative entre la réglementation, le pourcentage des administrateurs indépendants, le nombre de mandant de président directeur général détenu par le dirigeant et le risque tandis que Cooper (2009) ne trouve pas une relation significative entre la réglementation et la structure du conseil d'administration en termes d'administrateurs non indépendants. Ayachi (2005) notait, qu'étant donné que la question de savoir si la réglementation du capital réduit ou pas le risque bancaire n'a pas été résolue dans la littérature, le seul moyen pour déterminer la relation entre capital, risque et performance dans le système bancaire est de l'étudier du point de vue empirique. La première étude empirique sur le comportement des banques par rapport aux risques est faite par Shrieves et Dahl (1992). Ils montrent que, pour les banques sous et bien capitalisées, les variations des capitaux propres influencent les expositions en matière de risque parce qu'elles essaient de combiner une augmentation du capital avec une plus grande prise de risques et vice versa. Ainsi, à une hausse du niveau de risque correspond une hausse du niveau de fonds propres détenu et inversement. Ce travail conclut à l'intérêt et à l'efficacité de la réglementation. Barth et al. (2004), pour

leurs parts ont trouvé que l'imposition de restrictions sur les activités bancaires affecte négativement les banques et que, plus le marché est contestable, plus la discipline de marché est effective et peut agir sur le comportement des banques. Repullo et Suarez (2004) et Altunbas et al (2007) quant à eux ont souligné que la performance mesurée par le rendement des actifs est insensible à la réglementation de capital et que les banques les plus efficaces sont celles qui gardent moins de capital, et prennent plus de risque. Laeven et Levine (2009) trouvent que la prise de risque dépend de l'interaction entre la réglementation et les structures de gouvernance.

La présente recherche a pour objet d'étudier les caractéristiques des conseils d'administration des banques au Cameroun. Elle a pour ambition de déterminer un indice de contrôle exercé par le conseil d'administration et d'évaluer son impact sur la rentabilité des banques tout en considérant le rôle de la réglementation prudentielle qui encadre la prise de risque par les banques. L'activité des banques commerciales étant structurellement liée à la prise de risque, ce facteur est analysé du point de vue de médiation entre l'activité du conseil et la rentabilité. Il nous a semblé que la meilleure méthode pour cette analyse empirique était de s'appuyer sur une démarche comparative fondée sur une grande expérience étrangère en la matière. Pour ce faire, en comparant le contexte bancaire français et camerounais la recherche ambitionne de répondre aux questions de savoir : *la relation entre le contrôle exercé par le conseil d'administration et la rentabilité des banques est-elle influencée par le niveau de prise de risque ? Le niveau de prise de risque au sein des banques est-il modifié par la réglementation prudentielle ?*

### **3. Intérêt et apport de la recherche**

L'intérêt que suscite cette étude est observable sur un double plan : Sur le plan théorique, la plupart des études sur la relation entre le conseil d'administration et la performance des banques et notamment le risque sont réalisées dans les pays possédant un marché financier actif<sup>5</sup> et un système d'assurance des dépôts opérationnel<sup>6</sup>. Ce qui n'est pas le cas du

---

<sup>5</sup> Au Cameroun, la bourse des valeurs mobilières en abrégé DSX (Douala Stock Exchange) fut créé en décembre 2001 à la suite de la loi n° 99/015 du 22 décembre 1999 portant création et organisation d'un marché financier au Cameroun. Cette bourse officiellement inaugurée en 2003 va attendre le 30 juin 2006 pour que la première cotation a lieu avec l'Etat qui a mis sur ce marché ses actions détenues dans la SEMC (société des eaux minérales du Cameroun). Depuis lors, elle a du mal à trouver ses marques avec moins de dix entreprises cotées.

Cameroun<sup>7</sup>. Lacroux et Ben Larbi (2009, p. 33) notent qu'au cours des deux dernières décennies, la gouvernance des entreprises a connu de profondes mutations qui illustrent bien les transformations en cours du capitalisme, ils distinguent deux modes de gouvernance dont le degré de prégnance varie selon qu'il s'agisse des sociétés cotées ou non cotées. Sur le plan empirique, bien que le lien conseil d'administration/rentabilité ait été déjà débattu dans la littérature, Adam et Mehran (2012, p. 243) remarquent que « *la plupart des études sur l'efficacité des conseils d'administration excluent les institutions financières de leurs échantillons. C'est la raison pour laquelle nous savons très peu de choses sur l'efficacité de la gouvernance des banques* ». La pertinence de cette recherche se situe à au moins quatre niveaux :

- Du fait de la particularité de la gouvernance bancaire, Elle considère d'une part la prise de risque comme variable médiatrice entre l'indice de qualité du conseil d'administration et la rentabilité et d'autre part considère la réglementation comme variable modératrice de la prise de risque. En effet les études sur la gouvernance des entreprises font le plus souvent l'hypothèse implicite que la relation entre le conseil d'administration et la performance est linéaire. Or les travaux de Séverin (2003) sur les entreprises en France aboutissent à une relation non linéaire ;
- Elle concerne les banques. En effet Arun et Turner, (2004) reconnaît que les études de la gouvernance dans le secteur bancaire sont rares. Caprio et Levine (2002) et Louizi (2006) affirment que la majorité des travaux de recherches académiques sur la gouvernance n'ont pas traité suffisamment les problèmes de gouvernance dans ce secteur d'activité et surtout dans les pays émergents. Cooper (2009) note que peu de littérature existent sur la gouvernance des entreprises financières, et que la majorité des travaux effectués traite la banque comme un mécanisme de gouvernance externe pour les entreprises non financières ;
- Elle compare la gouvernance des banques dans un pays développé (la France) et un pays en développement (le Cameroun). À notre connaissance, en dehors de l'étude de Tangakou et al. (2015) sur la gouvernance des banques au Cameroun, très peu de travaux traitent de la gouvernance en général et le conseil d'administration en particulier des entreprises au Cameroun. Wanda (2001), par exemple a analysé

---

<sup>6</sup> Le cadre réglementaire et opérationnel du Fonds de Garantie des Dépôts en Afrique Centrale en abrégé FOGADAC, revisité en 2009 est entrée en vigueur en 2011. Cependant, le fonds est encore à ses débuts expérimentaux.

<sup>7</sup> Comme nous le développerons dans la suite du travail, l'existence du marché financier et de l'assurance des dépôts ont un côté pervers qui est celui d'accentuer la prise de risque par les banques.

l'influence de la structure financière sur la performance des entreprises non cotées en contexte camerounais, Feudjo (2006) et Obama (2013), ont traité de la gouvernance des entreprises familiales au Cameroun.

Ainsi, l'intérêt de mener une étude comparative réside essentiellement sur le fait qu'il nous permet de saisir les acquis positifs et les lacunes juridiques et réglementaires de la gouvernance des banques au Cameroun dans un contexte post-crise. Par ailleurs, la comparaison est le moyen choisi par plusieurs pays en voie de développement ou en transition qui ne peuvent vivre sans ouvrir les yeux sur le monde extérieur, pour chercher au-delà de leurs frontières, des expériences à suivre sans tomber dans le piège de l'imitation<sup>8</sup>.

Compte tenu de la rareté des travaux analysant l'efficacité du conseil d'administration par un indice agrégé de ses éléments constitutifs, l'apport théorique de la recherche est celui de contribuer à l'enrichissement de la littérature académique sur le thème de la gouvernance des entreprises et précisément sur le contrôle exercé par le conseil d'administration (mécanisme de gouvernance interne par excellence selon Charreaux, 2000) dans le secteur bancaire dans les pays en développement. Sur le plan empirique la recherche permettra la compréhension du fonctionnement des conseils d'administration dans les banques au sein des pays de l'étude. Pour le Cameroun ou certaines obligations réglementaires sont différentes de celles de la France, l'étude devra analyser la portée managériale de cette différenciation. Au niveau méthodologique, notre principale contribution consiste en l'élaboration d'un indice de qualité de contrôle exercé par le conseil d'administration. Cette approche de l'indice est basée sur l'utilisation des variables relatives au conseil d'administration et présentes dans la littérature comme la taille, l'indépendance du conseil, la dualité, les administrateurs étrangers, institutionnels, étatiques, la forme du conseil (choix entre conseil d'administration ou directoire avec conseil de surveillance).

#### **4. Organisation de la thèse**

Sur le plan de la forme, la thèse est composée de deux parties. La première partie est théorique et est consacrée à l'appréhension de la gouvernance bancaire. Le premier

---

<sup>8</sup> Nasouli M. (2003), « Recherche sur les critères d'une banque centrale moderne - Etude comparative entre la Banque du Liban, la Banque de France et la Banque centrale européenne », Thèse, Droit privé, Université de Paris 5, p. 2.

chapitre fait le point sur les fondamentaux de la gouvernance des entreprises à travers le rôle primordial du conseil d'administration. Le deuxième chapitre traite de la régulation en tant que mécanisme de gouvernance externe complémentaire au contrôle exercé par le conseil d'administration. Le cadre institutionnel et réglementaire de la gouvernance des entreprises non financières et financières en contexte français et camerounais y est analysé. La seconde partie est empirique et est consacrée à l'analyse des relations entre l'indice de qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration et la rentabilité des banques en France et au Cameroun. Le chapitre trois est une présentation de la démarche méthodologique. Le chapitre quatre est une présentation des résultats.



## **PREMIERE PARTIE : L'APPREHENSION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

Le conseil d'administration est l'un des mécanismes de contrôle qui a été le plus examiné dans les recherches sur la gouvernance d'entreprise. Boussaada (2012) reconnaît que, bien que les scandales financiers, qui ont secoué le monde ces dernières années, aient stimulé la recherche sur la gouvernance d'entreprise, les études concernant la gouvernance au sein des banques sont peu nombreuses et récentes. La dernière crise des *subprimes* a révélé un certain nombre d'insuffisances en matière de gouvernance et de gestion des risques au sein des banques. Etant donné que la gouvernance des banques peut différer de celle des autres entreprises et que le cadre institutionnel et réglementaire propre à chaque pays influence la gouvernance des entreprises dans son ensemble, cette première partie est destinée à faire l'inventaire des avancées théoriques relatives à la gouvernance des entreprises versus des banques ainsi que le cadre institutionnel et réglementaire de la gouvernance en France et au Cameroun. Il s'agit d'explicitier que le conseil d'administration est une réalité plurielle qui est avant tout un mécanisme de gouvernance interne dont l'efficacité au niveau des banques est complétée par la régulation.

## **CHAPITRE I : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN TANT QUE MECANISME DE GOUVERNANCE INTERNE DES ENTREPRISES**

Depuis le débat ouvert par Berle et Means (1932) et repris par la suite par Jensen et Meckling (1976), la littérature sur la gouvernance d'entreprise s'intéresse à la répartition des pouvoirs au sein de l'entreprise dans une perspective de relation d'agence le plus souvent assortie d'asymétries d'informations. La gouvernance des entreprises englobe de multiples facettes dont les avancées théoriques témoignent de l'intérêt qu'on accorde à ce sujet. D'après Batsch (1998), cet intérêt s'est manifesté avec une acuité particulière au début des années quatre-vingt sous l'effet conjugué de trois facteurs que sont :

- Tout d'abord les dysfonctionnements apparents du système de contrôle des dirigeants qui voient leurs défaillances ou leurs malversations insuffisamment ou tardivement sanctionnées
- Ensuite, l'évolution des sources de financement des entreprises, qui a conduit celles-ci à engager un mouvement de désendettement et à se tourner plus volontiers vers les marchés financiers, renforçant ainsi le rôle des actionnaires ;
- Enfin la transformation de l'actionnariat qui s'est traduite par le rôle prépondérant des investisseurs institutionnels et la vigilance accrue des actionnaires minoritaires.

Ces difficultés n'ayant pas épargné les entreprises financières, le comité de Bâle a mis sur pied depuis 1988 un ensemble de ratios prudentiels à respecter même si cela n'a pas empêché les crises récentes. Ce chapitre préliminaire a pour objet la présentation de la littérature théorique relative à la gouvernance des entreprises en général, et au conseil d'administration en particulier.

### **1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LES THEORIES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISES**

Le conseil d'administration d'une entreprise s'inscrit dans la perspective plus large qu'est la gouvernance d'entreprise. La gouvernance d'entreprises se situe dans le courant de l'efficacité et de l'efficience organisationnelle. Même si, elle a toujours été l'une des préoccupations des chercheurs, l'attention faite à son égard s'est accrue ces dernières décennies. Elle se renouvelle et s'enrichit constamment. Les théories et codes de

gouvernance sont basés sur le postulat que la mise en place des mécanismes adéquat permet de garantir le développement de l'entreprise et surtout la réduction des problèmes d'agence et la satisfaction des parties prenantes au premier rang desquelles se trouvent les actionnaires. Les recherches sur la gouvernance d'entreprise ont pour ambition d'aboutir à des conclusions normatives. Avant de passer en revue le cadre théorique fondateur et légitimateur de la gouvernance d'entreprise, nous commencerons par définir la notion de gouvernance.

### **1.1. Définition de la gouvernance d'entreprise**

Dans la conception traditionnelle, la problématique de la gouvernance des entreprises repose sur la réduction de l'asymétrie d'informations existante entre les actionnaires et les dirigeants. La gouvernance des entreprises est une question ancienne qui s'enracine dans l'histoire du capitalisme<sup>9</sup>. D'après Vincent et Legout (2009), La notion de gouvernance d'entreprise s'est affirmée aux Etats-Unis par la publication du « Corporate Director's Guide Book » par l'American Bar Association en 1978, puis du « Principles of Corporate Governance. Analysis and Recommendations » de l'American Law Institute en 1993. Selon ces auteurs, les recommandations édictées dans ces textes originaux en matière de gouvernance des entreprises reposaient notamment sur la notion de mandat. L'objectif étant de réaffirmer le pouvoir des actionnaires afin qu'ils puissent contrôler efficacement les performances des dirigeants en contraignant les directions des sociétés à mener des actions dans l'intérêt des actionnaires du point de vue de la valorisation de leurs titres.

À partir de l'approche interne de l'entreprise, la corporate gouvernance dans le langage anglo-saxon traduit en français par gouvernement des entreprises (Charreaux, 1997) ou gouvernance d'entreprise (Thiveaux, 1994 ; Pérez, 2003) peut être défini comme un ensemble de mécanismes institutionnels organisant la distribution des pouvoirs dans l'entreprise (Charreaux, 1996 ; Oman et Blume, 2005) et permettant à cette dernière d'être efficiente en créant durablement davantage de valeur (Aguilera et Jackson, 2003) soit dans l'intérêt des actionnaires (Norburn, 1992) ou ceux de toutes les parties prenantes (Demb et Neubauer, 1992 ; Monks et Minow, 2001), fixant les objectifs tout en s'assurant qu'ils sont

---

<sup>9</sup> Selon Trébuçq (2003), l'un des premiers articles mentionnant le thème de la gouvernance est celui de Perry (1975) parut dans la revue américaine *Industry Week* dans laquelle la corporate governance est listée parmi les grands thèmes appelés à mobiliser les entreprises en vue de transformer à terme leur mode d'organisation.

poursuivis (Pigé, 2010). Il s'agit donc de la manière dont les dirigeants sont gouvernés par ceux qui leur ont confié la gestion de leur patrimoine dans un contexte de malversations et d'opportunismes possible. Pour Charreaux (1997b, p. 1) le gouvernement de l'entreprise est « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». Ces mécanismes et dispositions institutionnels permettent, par ailleurs, d'assurer que l'exercice du pouvoir des managers est en conformité avec la pérennité de l'entreprise. Laquelle pérennité suppose que des conditions de profit permettant à l'entreprise d'être durablement performante soient remplies (Pesqueux, 2000). Cependant, parler de la gouvernance d'entreprise c'est considérer l'entreprise comme une entité vivante et fonctionnelle. Or tel n'a pas toujours été le cas dans l'histoire des théories économiques ; en effet la représentation de la firme dans les théories néoclassiques a reposé sur des hypothèses qui limitaient considérablement les possibilités de l'étude du fonctionnement de l'entreprise en admettant qu'en situation de concurrence pure et parfaite et en l'absence de progrès technique, les firmes ont peu de chose à faire. Ces conceptions considéraient l'entreprise en général et les organisations en particulier comme des agents passifs sans épaisseur ni dimension ("firme point" ou "firme automate"). Pour Kreps (1990) cité par Coriat et Weinstein (1995), l'entreprise est ainsi traitée non pas comme institution mais comme acteur qui, comme tout agent économique dans la théorie néoclassique a un comportement parfaitement rationnel qui s'exprime dans sa « fonction objectif ».

La "fonction objectif" étant la maximisation du profit sous contraintes des capacités technologiques. Dans cette vision, aucune place n'est accordée à l'analyse à l'intérieur de l'entreprise ni au comportement des employés et dirigeants. L'organisation interne de la firme est supposée n'avoir aucun effet sur la décision ; le comportement n'est influencé que par les conditions du marché. En outre, la firme est censée évoluer dans un environnement sans incertitude, où les agents possèdent une information parfaite sur l'état de la demande et sur les coûts (Archibald, 1971). Aujourd'hui, la conception de l'entreprise a profondément évolué grâce à la prise en compte de son organisation interne et de sa complexité<sup>10</sup>. Le point de départ est l'apport fondamental de Simon (1959) qui intègre la

---

<sup>10</sup> Selon Coriat et Weinstein (1995), la véritable théorie de la firme se développe comme telle dans les années trente, à partir des premières interrogations sur le modèle concurrentiel développé par Straffa (1926) et Robinson (1933).

rationalité limitée au niveau de la prise des décisions par les agents économiques. Le prolongement direct de Simon se retrouve dans les travaux de Cyert et March (1963). Ces derniers affirment que l'entreprise est constituée de groupes aux intérêts différents ; ce qui conduit à des décisions négociées.

## **1.2. Les modèles théoriques fondateurs**

Selon Malin (2010), le développement de la gouvernance d'entreprise est affecté par des considérations multidisciplinaires telles que la finance, la comptabilité, le droit, les théories des organisations... Ce dernier ajoute que certaines théories relatives à la gouvernance ne sont pas applicables dans tous pays du fait des différences en termes culturel et légal. Dans l'analyse qui suit, il est question de présenter les grands corpus théoriques qui ont balisé la gouvernance des entreprises.

### **1.2.1. La théorie de l'agence : Un cadre d'analyse de la gouvernance d'entreprise**

La gouvernance d'entreprise repose sur le contrôle des dirigeants. Le problème de contrôle est par conséquent lié à la délégation d'un certain pouvoir de décision aux dirigeants qui nécessite de s'assurer qu'ils agissent selon les désirs des mandants que sont les actionnaires. Jensen et Meckling (1976) sont parmi les premiers auteurs à remettre en cause l'hypothèse d'une convergence des intérêts des agents. Dans leur article fondateur de la Théorie Positive de l'Agence (TPA) appliquée aux Problèmes de gouvernance d'entreprise, ils montrent que l'asymétrie d'information entre les actionnaires et les dirigeants est de nature à amener les dirigeants à entreprendre des actions défavorables à la richesse des actionnaires sans que ceux-ci ne s'en rendent compte.

Adam Smith peut être considéré comme le précurseur de la théorie positive d'agence<sup>11</sup>. En effet, en 1776, il prévoit déjà une sous performance des grandes entreprises américaines du fait de la séparation de la fonction de propriété et d'exécution. Ainsi écrit-il, «...étant les

---

<sup>11</sup> Alors que la théorie positive de l'agence s'intéresse aux mécanismes réellement mis en œuvre par les agents économiques quand ils sont confrontés à des relations d'agence, la théorie normative étudie la nature des contrats Pareto-optimaux entre individus disposant de stocks d'informations et de préférences différents, le tout dans un univers plus ou moins stochastique. La théorie normative de l'agence s'appuie par ailleurs sur une conception particulière de la firme empruntée notamment à Alchian et Demsetz (1972). Les résultats obtenus par la théorie normative sont très importants pour appréhender les phénomènes de contrôle, de hiérarchie, d'incitation et d'information au sein des organisations (Arrow, 1974).

régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. Par conséquent, la négligence et la profusion dominant toujours ».

La théorie positive de l'agence est donc apparue à partir de la séparation entre propriété et pouvoir de décision (Berle et Means, 1932). Elle tire son nom de la relation d'agence<sup>12</sup> censée lier les dirigeants (les mandataires ou agents) aux propriétaires de l'entreprise qui sont les actionnaires (les mandants ou principaux). Elle considère qu'une latitude décisionnelle trop importante des dirigeants est l'origine principale de la sous performance des entreprises. L'idée qui sous-tend la théorie de l'agence porte principalement sur le problème de la divergence des intérêts et du caractère imparfait de l'information qu'affrontent les parties concernées dans le contrat.

D'après Jensen (1983), la relation principal-agent se concentre sur la modélisation de l'effet de trois facteurs sur les contrats entre les parties (principal et agent) à savoir (1) la structure des préférences des parties aux contrats (2) la nature de l'incertitude et (3) la structure de l'information dans l'environnement. L'attention est alors portée sur la forme du contrat optimal entre le principal et l'agent. Eisenhardt (1989), note qu'il y a deux aspects de problèmes de l'agence : le risque moral et la sélection adverse, qui se réfèrent à la mauvaise représentation de l'habileté par l'agent. Les rapports entre les deux parties impliquent des problèmes de risque moral et de sélection adverse. Cette relation d'agence s'accompagne naturellement de coûts<sup>13</sup> qui sont inhérents. Au niveau de la relation

---

<sup>12</sup> Jensen et Meckling (1976) donnent la définition suivante : « Une relation d'agence est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ».

<sup>13</sup> Dans un contexte de défiance des deux parties, les conflits d'agence sont inducteurs d'importants coûts. Jensen et Meckling (1976) relèvent trois types de coûts d'agence :

- Des coûts de surveillance consentis par le principal pour veiller à ce que l'agent n'agisse pas à l'encontre de ses intérêts.
- Des coûts d'autodiscipline consentis par l'agent pour montrer au principal qu'il agit conformément à ses intérêts.
- Finalement, des pertes résiduelles subies par le principal qui découlent du fait que bien que l'agent soit contrôlé et qu'il s'autodiscipline, la relation contractuelle entraîne une perte d'utilité.

En ce qui concerne les sources de problèmes d'agence, nous pouvons en recenser trois. Tout d'abord, les dirigeants tendent à abuser des surplus de liquidité (free cash-flow) en s'octroyant des avantages en nature qui nuisent à la performance de l'entreprise (Jensen, 1986).

Par la suite, et contrairement aux dirigeants qui investissent en capital humain, les propriétaires mettent en jeu leur capital financier. Par conséquent, le comportement des propriétaires et des dirigeants vis-à-vis du risque diffère (Amihud et Lev, 1981). Finalement, les problèmes peuvent résulter du fait que les dirigeants

actionnaires-dirigeants, les dirigeants peuvent augmenter leurs utilités par différents avantages en nature au détriment des propriétaires. Par contre les actionnaires ont la possibilité de diversifier leurs portefeuilles, et n'ont pas toujours les moyens de contrôle des dirigeants, lequel serait d'ailleurs difficile du fait de l'asymétrie d'information. Il est à signaler qu'il existe une divergence naturelle entre la fonction d'utilité managériale et la fonction d'utilité actionnariale. Les actionnaires sont intéressés par la maximisation des profits, les dirigeants quant à eux, sont attirés par la continuation de l'expansion de la firme car elle réduit le risque d'emploi du dirigeant et accroît la rémunération. Partant des constats de l'incomplétude des contrats, de l'asymétrie de l'information et de la divergence des intérêts, la relation d'agence est problématique dans la mesure où l'agent est susceptible de tirer profit de ces situations au détriment du Principal (Carassus et Gardes, 2005). Pour Jensen et Meckling (1994), comprendre la nature humaine apparaît essentiel si l'on souhaite comprendre le fonctionnement des organisations, et mettre en place un dispositif de gouvernance.

Selon Furubotn et Pejovich (1972), Williamson (1975), Jensen et Meckling (1976), Simon (1979), les hypothèses de base des théories de gouvernance d'entreprise reposent sur l'opportunisme des dirigeants, l'incomplétude des contrats et de la rationalité limitée pour montrer le bien fondé du contrôle des dirigeants qui est le rôle du conseil d'administration. Toutefois, en dépit de sa popularité et de sa pertinence, la théorie de l'agence est critiquable sur bon nombre de points (Daily et al., 2003). La problématique réelle d'agence des organisations est plus complexe et ne se réduit pas aux relations entre les actionnaires et les dirigeants. En effet, les administrateurs représentent une troisième partie du contrat d'agence et doivent être vus comme étant à la fois des principaux et des agents. Ainsi, la nomination d'administrateurs ne solutionne pas automatiquement le problème des coûts d'agence<sup>14</sup>. Même si leur responsabilité première consiste à représenter les intérêts des actionnaires, les membres des conseils sont aussi incités à maximiser les avantages personnels qu'ils peuvent retirer de leur position. Il est fort probable que les administrateurs croient retirer plus de bénéfices personnels en comblant les attentes des dirigeants et pas celles des actionnaires. Pour ces raisons, il s'avère nécessaire de

---

privilégient les investissements à court terme vu que leur présence au sein de l'entreprise est à horizon limité (Fama et Jensen, 1983).

<sup>14</sup> Toute organisation est assimilée à un centre contractant dont l'efficacité correspond à la réduction des coûts d'agence dans la gestion des relations interdépendantes entre les acteurs. Pour un mécanisme organisationnel donné, la relation entre les acteurs est supposée être la source de conflits d'intérêts et en conséquence la cause de coûts d'agence.

considérer des explications non économiques et comportementales mises de l'avant par les adeptes des autres théories, pour mieux comprendre les rôles et le fonctionnement des conseils d'administration. Par ailleurs cette théorie est incomplète pour rendre compte de la complexité de notion d'agence dans les banques. Le tableau suivant donne un aperçu de la limite de la théorie d'agence au niveau des banques.

**Tableau 1** : Les incompatibilités entre les hypothèses de la théorie de l'agence et les caractéristiques des banques

Suppositions de la théorie de l'agence	Le contexte bancaire
En termes de l'environnement	
Marché concurrentiel	Marché réglementé
En termes de la structure organisationnelle	
Il existe une asymétrie d'information entre les propriétaires et les dirigeants-cadres	La structure de l'asymétrie d'information est plus complexe : - entre les déposants, la banque et le pouvoir réglementaire ; -entre les propriétaires-actionnaires, les cadres et le pouvoir réglementaire ; -entre les emprunteurs, les cadres et le pouvoir réglementaire.
En termes de la structure du capital	
Relativement peu d'endettement	Beaucoup d'endettement

Source : Senouci (2015)

### 1.2.2. La théorie de l'intendance : Premier dépassement de la théorie de l'agence

Développée par Davis et al., (1997), la théorie de l'intendance a été introduite afin d'étudier les relations entre acteurs, en se basant sur des hypothèses comportementales différentes de celles du paradigme dominant, lequel est fondé sur la théorie de l'agence. La théorie de l'intendance sera utilisée pour apporter des éclairages complémentaires sur l'efficacité du conseil d'administration. Par rapport aux autres théories (en particulier la théorie de l'agence) qui ne voient les agents que comme des personnes opportunistes, la théorie de l'intendance s'intéresse au développement d'une gouvernance d'entreprise sous



l'hypothèse de comportement altruiste des agents en proposant une modélisation du comportement humain dans laquelle l'individu se comporte comme un intendant qui retire une plus grande utilité de comportements organisationnels et coopératifs que de comportements individualistes et égoïstes. Prenant origine dans la psychologie et la sociologie, ses principaux initiateurs que sont Davis et al. (1997) se préoccupent des situations dans lesquelles les managers ne poursuivent pas seulement leur intérêt propre, mais se comportent plutôt en intendants dont les objectifs coïncident avec ceux de leurs mandants. A cet effet, Trebucq (2003, p. 7), pensent que « *les coûts d'agence ne constituent pas les seuls facteurs susceptibles d'expliquer l'impossibilité d'atteindre une performance supérieure. Il serait certainement judicieux d'intégrer à l'analyse d'autres éléments comme l'habileté des individus, leur niveau de connaissances, leurs effets d'apprentissage ainsi que leur degré d'information.* ».

Rejoignant la main invisible d'Adam Smith, la théorie de l'intendance considère qu'en contribuant à la performance de l'entreprise, et par là la satisfaction des intérêts des parties prenantes, l'intendant maximise sa propre fonction d'utilité. Très proche de la théorie Y de Mc Gregor (1971), La théorie de l'intendance soutient le management qui valorise la participation, l'implication, la vision à long terme, la capacité à prendre des risques, la confiance et met l'accent sur l'amélioration des performances plutôt que sur la réduction des coûts. Elle est plus susceptible d'être validée dans des environnements où la culture met l'accent sur la dimension collective plus que sur la dimension individualiste, où la distance hiérarchique est faible. Dans la mesure où la théorie de l'intendance s'inscrit dans la gouvernance de type partenariale, Trébucq (2003), lui reproche le fait qu'elle ne se préoccupe pas du partage de la valeur entre les parties prenantes de l'organisation, et considère plutôt un objectif organisationnel global. Quant à Bessire et al. (2007), la théorie de l'intendance est finalement comme une pièce supplémentaire dans le puzzle que constitue le corpus théorique sur la gouvernance des entreprises, une approche qui complète plutôt qu'elle ne contredit la théorie de l'agence. Les principales différences entre la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance sont présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 2** : Différences entre théorie de l'agence et la théorie de l'intendance

	Théorie de l'agence	Théorie de l'intendance
Individu	Homo oeconomicus	Besoins de réalisation
Comportement	Individualisme-opportunisme	Coopération-altruisme
Motivation	Extrinsèque-économique- sécurité de l'emploi	Intrinsèque-apprentissage- réussite-épanouissement
Engagement	Distanciation avec l'organisation	Adhésion au projet organisationnel collectif
Mécanismes de gouvernance	Pouvoir institutionnel Coercition/récompense	Pouvoir personnel respect compétence/ savoir
Lien entre opérationnalité et contrôle	Séparation entre les organes de décision et de gestion	Processus décisionnel et opérationnel joints
Objectif	Contrôle des performances	Autonomie-facilité-inciter à l'innovation
Horizon de performance	Court terme	Long terme
Philosophie de gestion/environnement	Surveillance/environnement stable	Participative-autocontrôle- globale/environnement instable

Source : Louizi (2011, p. 29)

### 1.2.3. La théorie institutionnelle et gouvernance d'entreprise

Dans la perspective institutionnelle, Zucker (1987) pense que les entreprises répondent aux pressions de leur environnement en se conformant aux pratiques de gouvernance jugées acceptables et légitimes dans leur contexte d'affaires qui inclut des acteurs tels les investisseurs, les fournisseurs, les clients, les salariés et le gouvernement. Compte tenu de la visibilité de leurs décisions, de la complexité des questions abordées et de leur participation dans plusieurs réseaux d'affaires. Les preneurs de décisions sont incités à imiter des procédures et des méthodes de gestion en vigueur dans d'autres organisations (DiMaggio et Powell, 1983). Ce mouvement de conformisme, dont l'origine peut être gouvernementale, culturelle, sociale ou professionnelle, entraîne une similarité des pratiques tant au plan de la rémunération des administrateurs qu'en ce qui concerne les attributs structurels des conseils d'administration. Comme les membres des conseils sont maintenant appelés à accepter plus de responsabilités, subissant plus de pressions pour expliquer leurs décisions, l'augmentation de leur rémunération versée en actions peut paraître plus légitime et équitable aux yeux des actionnaires et des acteurs sociaux. Les

preneurs de décisions peuvent ainsi être tentés de copier les pratiques de gouvernance adoptées dans les sociétés qui bénéficient d'une bonne réputation, car le mimétisme des pratiques existantes est plus facilement justifiable que l'innovation. Toutefois, le risque de cette approche réside dans le fait que cette convergence d'attributs structurels des conseils et des mécanismes de rémunération des administrateurs ne résulte pas nécessairement en la création d'un mode optimal de gouvernance (Magnan et al., 1998). Peu d'études se sont inspirées de la perspective institutionnelle pour analyser les conseils d'administration, même si un nombre croissant de chercheurs souligne le besoin à cet égard (Zajac et Westphal, 1997).

#### **1.2.4. La théorie de la dépendance envers les ressources : un cadre idéal pour l'explication du rôle stratégique du conseil d'administration**

Dans la perspective de la théorie de la dépendance envers les ressources développée par Pfeffer et Salancik (1978), qui montre que le succès d'une entreprise dépend de sa capacité à contrôler certaines ressources indispensables en assouplissant les contraintes des marchés ou en stabilisant l'environnement, le rôle du conseil d'administration ne se limite pas à sa dimension disciplinaire mais le considère également comme une ressource stratégique qui doit procurer également à l'entreprise certaines ressources dont elle a besoin pour son fonctionnement et sa survie dans son environnement. Il doit permettre à l'entreprise de construire un réseau social à même de réduire les incertitudes liées à l'environnement et les coûts de transaction qui en découlent. Selon cette théorie, les membres des conseils peuvent constituer une source d'avantages concurrentiels dans la mesure où ils permettent de gérer la dépendance de l'entreprise face aux ressources externes, de réduire les incertitudes auxquelles elle fait face et d'acquérir des ressources qui lui sont difficilement accessibles (Hillman et Dalziel, 2003). Les administrateurs sont sensés apporter plusieurs types de ressources critiques au succès de l'entreprise de différentes façons : donner leurs conseils d'amélioration de la performance, attribuer une légitimité aux activités de la société et ainsi augmenter sa réputation, fournir des informations stratégiques obtenues à travers leurs réseaux de relations formels et informels, ou faciliter l'établissement des relations d'affaires avec d'autres entreprises (Daily et al., 2003). Ils apportent donc un capital humain et surtout un capital social et relationnel. Pfeffer et Salancik (1978) distinguent quatre principaux avantages découlant du lien de l'entreprise avec son

environnement par le biais du conseil. Les administrateurs mettent à la disposition de l'entreprise :

- l'expertise et le conseil car ayant chacun une expérience dans une variété de domaines ;
- les canaux d'information facilitant la communication entre l'entreprise et l'extérieur ;
- une aide pour l'obtention d'autres ressources venant de l'extérieur ;
- et l'amélioration de la légitimité de l'entreprise.

### **1.3. L'approche contractuelle de la gouvernance : le conseil d'administration comme instrument de discipline des dirigeants au service des actionnaires**

D'inspiration anglo-saxonne, l'approche actionnariale repose sur la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété<sup>15</sup> et se fonde sur le contrat et la relation d'agence qui lie les dirigeants et les actionnaires. Elle défend les intérêts des actionnaires en considérant que ces derniers sont les ayants droits de la valeur créée par l'entreprise du fait qu'ils ont apporté les capitaux à l'entreprise en prenant sur eux le risque résiduel. La notion du risque résiduel est liée au fait que les actionnaires ne sont rémunérés par les dividendes que si l'entreprise a réalisé un profit, alors que les autres apporteurs de ressource à l'entreprise sont rémunérés à leur coût d'opportunité. Selon Ben Larbi et Lacroux (2009, p. 24), « *Dans la conception actionnariale de la valeur, le rôle du management est de défendre au mieux les intérêts des actionnaires dans la mesure où l'on peut faire confiance aux autres parties prenantes pour défendre leurs intérêts bien compris. Si l'on se place dans cette perspective, les dirigeants d'entreprises peuvent se voir assigner des objectifs de rentabilité à court terme compatibles avec une logique de création de valeur* ». Le conseil d'administration qui représente les actionnaires est donc chargé de sécuriser ces intérêts non sauvegardés de ceux-ci (Shleifer et Vishny, 1997). Dans cette conception, l'efficacité organisationnelle constitue donc le principe directeur : face à des individus aux intérêts divergents et aux comportements potentiellement opportunistes.

---

<sup>15</sup> Développée par Alchian (1965) et Demsetz (1967), puis formalisée par Furubotn et Pejovich (1972), La théorie des droits de propriété se propose de montrer comment différents types de systèmes de droit de propriété agissent sur le comportement des agents individuels et par là sur le fonctionnement et l'efficacité du système économique. Elle montre la supériorité de la propriété privée sur les autres formes de propriété.

Le dirigeant cherchant à maximiser ses propres besoins, l'actionnaire cherchant à maximiser sa richesse, il existe ainsi un conflit d'intérêts. En tant qu'individu, le dirigeant est supposé maximiser sa fonction d'utilité en univers informationnel imparfait et incertain et dans un contexte cognitif de rationalité limitée. Il agit intentionnellement et de manière calculatoire engendrant des coûts d'opportunité pour les actionnaires. Ces coûts étant liés à l'écart qui existe entre la stratégie adoptée par les dirigeants et celle qui maximiserait la richesse des actionnaires. Afin d'atténuer l'effet défavorable de ce conflit d'intérêts, le propriétaire est obligé d'instaurer des mécanismes d'incitations tels qu'un plan de rémunération lié à la performance, des bonis, un plan de stock-options etc. L'institution du conseil d'administration est l'une des réponses apportées à la résolution des problèmes posés par la relation d'agence entre les actionnaires et les dirigeants d'une entreprise. D'après Fama et Jensen (1983), il apparaît comme l'instance suprême de contrôle au niveau de l'entreprise et est doté du pouvoir d'engager, de licencier et de rémunérer les dirigeants ainsi que de ratifier et de contrôler les décisions importantes. Godard (1997) pense que, le conseil d'administration dispose de deux systèmes de contrôle que sont : le contrôle stratégique et le contrôle financier. Le contrôle stratégique se caractérisant par une évaluation ex-ante du processus de prise de décision fondée sur des critères subjectifs tandis que le contrôle financier s'appuie uniquement sur des critères financiers objectifs. Pour Louizi (2011), Quelles que soient la composition ou les modalités d'organisation du conseil d'administration, ce dernier est et doit demeurer une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. À ce titre, en exerçant ses prérogatives légales, le conseil d'administration doit remplir une quadruple mission :

- définir la stratégie de l'entreprise
- désigner les mandataires sociaux chargés de gérer celle-ci dans le cadre de cette stratégie
- contrôler la gestion
- veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés à travers les comptes.

Cependant, le développement de la responsabilité sociétale de l'entreprise exige que soit tenu compte en matière de gouvernance des entreprises les attentes de toutes les parties prenantes en relation directe ou indirecte avec l'entreprise. Pour Lacroux et Ben Larbi (2009, p. 34), la responsabilité sociétale des entreprises s'impose comme un concept dans

lequel les entreprises intègrent sur une base volontaire les préoccupations sociales, morales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les différentes parties prenantes. Cette vision relève de la justice organisationnelle qui du point de vue des employés à une incidence sur leur employabilité, leur satisfaction et leur engagement organisationnelle (Müller et Djuatio, 2011).

#### **1.4. L'approche partenariale de la gouvernance : le conseil d'administration comme instrument facilitant la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes**

Le cadre classique des théories que nous venons de présenter se focalise sur la richesse des propriétaires ou actionnaires dans une perspective de délégation de la gestion de leurs actifs à d'autres agents. Ce qui suppose que toute les parties prenantes c'est-à-dire tous ceux dont l'utilité est affectée par le fonctionnement de l'entreprise et dont les décisions peuvent à leur tour affecter l'entreprise sont rémunérés à leurs coût d'opportunité ou au prix de leur ressource apportée tel que fixé sur le marché concurrentiel des ressources. Cependant, cette focalisation semble appréhender partiellement la conception de l'entreprise. Sa pluralité est laissée de côté ainsi que sa richesse essentielle qui est l'Homme. C'est pourquoi, on assiste aujourd'hui à un changement d'orientation où la pluralité est reconnue.

La nécessité de ce changement résulte d'une mutation des valeurs sociales fondées de plus en plus sur la transparence, la participation et la responsabilité sociale. Ainsi, Hirigoyen (1997), propose de passer d'une « gouvernance d'agence » à une « gouvernance de partenariat ». Tandis que Hill et Jones (1992) propose une théorie d'agence généralisée où toutes les parties prenantes sont explicitement pris en compte, le rôle des dirigeants étant la prise des décisions conformes aux intérêts de l'ensemble des partenaires. À cet égard, Pérez (2009, p. 23), pense que la gouvernance doit embrasser « *le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise, plus largement d'une organisation, et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celle-ci* ». Dans cette perspective, Louizi (2011), conclut que les mécanismes de gouvernance ont pour objet non seulement de sécuriser l'apport des actionnaires mais également l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les différentes parties prenantes, que ce

soit les dirigeants, les créanciers, les salariés, les clients, les fournisseurs et, d'une façon très générale, l'environnement sociétal. Ce type de gouvernance contribue selon Lacroux et Ben Larbi (2009, p. 33) à la formation et au développement du capital financier, mais aussi du capital humain (compétences individuelles, expérience, savoir-faire collectif) et organisationnel (capacités organisationnelles résultant du travail de coopération et de la transformation progressive du savoir tacite en savoir explicite) eux aussi sources de création de valeur.

#### **1.4.1. Les fondements de la théorie des parties prenantes**

La notion de partie prenante ou stakeholders est abordée pour la première fois par Freeman (1984) dans l'ouvrage « Strategic Management, A Stakeholder Approach ». La théorie des parties prenantes s'appuie sur la théorie de dépendance envers les ressources et la théorie d'intégration des contrats sociaux (« Integrative social contracts theory ») formulée par Donaldson (1982) et Donaldson et Dunfee (1994). Cette théorie considère que l'entreprise a une obligation éthique de contribuer à l'augmentation du bien-être de la société : elle doit satisfaire les intérêts de ses employés et de ses consommateurs sans violer les principes de justice. Les auteurs se fondent sur l'existence d'un contrat implicite entre la société et l'organisation : la société reconnaît l'existence de cette entité à la condition qu'elle serve ses intérêts. L'intention qui sous-tend la gouvernance partenariale est que l'entreprise est constituée d'un nœud de contrats régissant la coopération de différents partenaires aux intérêts individuels divergents. Pour Chatelin et Trébuck (2003), l'entreprise est « *considérée comme un ensemble de contrats, et de mécanismes de gouvernance permettant la sauvegarde des intérêts de chacune des parties prenantes, de les aligner et d'atténuer leur perte d'utilité collective* ».

La prise en compte des attentes de toutes les parties prenantes dans la gouvernance partenariale s'inscrit alors dans le prolongement de la théorie positive de l'agence, en élargissant la relation d'agence traditionnelle entre les dirigeants et les apporteurs de capitaux à l'ensemble des relations contractuelles au sein de l'entreprise. Dans les lignes qui suivent, tout en analysant les attentes des parties prenantes, nous présentons les nouvelles théories qui enrichissent le cadre de la gouvernance partenariale par leurs réflexions sur le processus même de création de valeur que les autres théories se limitent

juste à analyser les ayants droits c'est-à-dire ceux qui seront bénéficiaires en dernier ressort de la valeur créée.

#### **1.4.2. Les parties prenantes et leurs attentes**

Freeman (1984, p. 46) définit un stakeholder comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'atteinte des buts de l'entreprise ». Clarkson (1995, p. 106) précise cette définition en introduisant une distinction entre les stakeholders primaires et les stakeholders secondaires. Les stakeholders primaires sont ceux qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise et dont la participation continue est indispensable à la survie de l'entreprise (actionnaires, créanciers, salariés, clients, fournisseurs, l'Etat). Donaldson et Preston (1995) ajoutent les associations professionnelles. Les stakeholders secondaires sont ceux qui influencent ou sont affectés par l'entreprise mais qui ne sont pas engagés dans les transactions avec l'entreprise et ne sont pas indispensables à la survie de l'entreprise (médias, groupes de pression). Un certain nombre de chercheurs ont essayé de proposer différentes classifications des parties prenantes.

Carroll et Näsi (1997) opposent les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel). Tandis que Tiras et al. (1997) quant à eux font la différence entre les parties prenantes volontaires (les actionnaires, les clients, les créanciers, les fournisseurs, les salariés, etc) et les parties prenantes involontaires (la communauté, la société, etc)

En se référant à la classification de Clarkson (1995), plusieurs auteurs (Mitchell et al, 1997 ; Frooman, 1999) analysent le degré d'influence des parties prenantes. Cette influence dépend de leur contribution aux ressources fondamentales de l'entreprise, de la dépendance de celle-ci vis-à-vis de ces ressources (en reprenant les travaux de Pfeffer et Salancik, 1978) et des coûts que les deux parties subissent en cas de rupture des relations.

Mitchell et al., (1997) ont identifié les parties prenantes selon qu'elles possèdent un, deux ou les trois attributs suivants : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, le



degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise, le caractère urgent des droits que les parties prenantes peuvent prétendre exercer sur l'entreprise.

Pelle (1998), en se basant sur les trois dimensions de la responsabilité sociale, propose la classification qui suit :

- parties prenantes institutionnelles : émanant des lois, réglementations, et organismes inter- organisationnels ou par des organismes professionnels propres à une industrie ;
- parties prenantes économiques : les différents types d'acteurs opérant sur les marchés sur lequel l'entreprise est positionnée ;
- parties prenantes éthiques : les organismes de pressions éthiques.

Enfin, Pesqueux (2002), pour sa part, propose une classification proche de celle de Clarkson (1995), en distinguant les :

- parties prenantes contractuelles, qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique avec l'entreprise tels que les clients, les fournisseurs, le personnel et les actionnaires.
- parties prenantes diffuses, qui concernent les acteurs situés autour de l'entreprise qui peuvent affecter ou être affectés par l'entreprise sans pour autant se trouver en lien contractuel tels que les autorités publiques, les collectivités locales, les associations et ONG et l'opinion publique.

Il convient, enfin, de noter que ces travaux conduisent à affiner la notion de parties prenantes en présentant l'entreprise comme un nœud de contrats. Toutefois, bien que la théorie des parties prenantes essaye d'associer l'ensemble des acteurs ayant plus ou moins une relation avec l'entreprise, elle pose le problème de sa légitimité. Autrement dit, pourquoi les propriétaires d'entreprises devraient-ils l'admettre étant donné le nombre important des partenaires d'une entreprise ainsi que les attentes de ces derniers qui ne sont pas toujours convergentes.

La conception partenariale de l'entreprise ci-dessus s'appuie sur une vision non nécessairement contractuelle mais des relations où la volonté de coopération et la confiance l'emporte sur le calcul immédiat. Dès lors, l'intérêt collectif peut l'emporter sur les comportements opportunistes. La firme apparaît comme « un marché privé », un

« nœud de contrat », une entité servant de lieu de recherche et de réalisation d'équilibres entre les objectifs conflictuels entre agent et principal à l'intérieur d'un cadre de relations conflictuelles (Alchian et Demsetz, 1972)

De nombreux chercheurs (Evan et Freeman, 1988 ; Hill et Jones, 1992 ; Donaldson et Preston, 1995) ont fait le rapprochement entre la théorie des parties prenantes et d'autres théories des organisations telles que la théorie de l'agence, la théorie des droits de propriété et la théorie des coûts de transaction. En effet, lorsqu'on prend en compte toute les parties prenantes comme créanciers résiduels c'est-à-dire qu'ils ne sont plus rémunérés à leur coût d'opportunité et par conséquent attendent une rente organisationnelle additionnelle, le dirigeant retrouve une position de domination puisqu'il est à la fois vecteur de la création de la valeur et surtout acteur principal de la répartition de cette valeur. En partant des relations entre managers et parties prenantes, Hill et Jones (1992) ont généralisé la théorie de l'agence en considérant les managers comme des agents et en différenciant les parties prenantes les unes par rapport aux autres par leur importance et leur pouvoir vis-à-vis des managers dans une perspective de "contractualisation forcée".

Evan et Freeman (1988) ont, pour leur part, intégré la théorie des parties prenantes à la théorie des coûts de transaction de Coase (1937) et de Williamson (1985) sur la base du constat que les managers gèreraient des « contrats » avec les employés, les propriétaires, les fournisseurs, les clients, les communautés etc.

Donaldson et Preston (1995), ont tenté de faire un rapprochement entre la théorie des parties prenantes à celle des droits de propriété pour justifier la perspective d'une représentation des intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires dans les catégories du droit de propriété. Mais l'enjeu de la tentative est surtout de légitimer les parties prenantes au travers du droit de propriété réduit à sa dimension formelle à la perspective de la justice distributive. Chaque partie prenante se voit alors attribuer des droits légaux et formels de propriété. Freeman (1984) souscrit à cette position

Par ailleurs, les limites de rapprochement des théories des parties prenantes sont sans doute liées aux hypothèses sur lesquelles repose tous ces théories. Les fondements de la théorie de parties prenantes que nous venons d'analyser vont à l'encontre de certaines théories à la base de la gouvernance des entreprises. Elle dépasse le simple cadre de l'analyse des

relations actionnaires/dirigeants. Il se pose alors le problème de son opérationnalité étant donné le nombre relativement élevé des parties prenantes et le caractère non exhaustif de leurs attentes<sup>16</sup>.

### **1.5. L'approche stratégique de la gouvernance : Le conseil d'administration comme instrument cognitif aidant à la création de compétences**

Dans le courant contractuel que nous venons de développer, on privilégie la dimension de la réduction des conflits afin d'éviter la réduction de la valeur créée. En effet, l'entreprise est considérée comme un nœud de contrats établis par le dirigeant entre la firme, les apporteurs de ressources et les clients. Du fait d'asymétrie d'information, de conflits d'intérêts et de l'impossibilité d'établir des contrats complets prévoyant toutes les éventualités, l'organisation est sous optimale dans la création de valeur. Les pertes sont considérées comme des coûts d'agence, et le système de gouvernance s'explique par sa capacité à réduire ces pertes de valeur. Ce courant s'est construit au départ dans la perspective actionnariale basée essentiellement sur la théorie d'agence (opposant les dirigeants aux actionnaires) (Fama et Jensen, 1983) puis élargie vers la perspective partenariale pour prendre en compte d'autres acteurs dans la création et la répartition de valeur (Charreaux, 2000). Dans ce cadre le conseil d'administration apparaît comme un instrument de discipline des dirigeants chargé essentiellement de participer à la réduction des coûts d'agence et d'intervenir dans l'arbitrage de la répartition de la valeur créée. Cette conception structurelle ne tient pas compte de plusieurs dimensions sociales et cognitives (Zahra et Pearce, 1989), ce qui prouve sa déficience à expliquer le fonctionnement des systèmes non anglo-saxons et la diversité internationale des conseils (Charreaux, 2000). En plus, Rien n'est dit, cependant dans les théories contractuelles, sur l'origine des connaissances qui fondent les compétences distinctives sur lesquelles s'appuient les stratégies de création de valeur. Les questions d'acquisition et de création de ressources, de compétences sont ignorées des théories contractuelles.

---

<sup>16</sup> Pour Bonnafous (2006) deux situations se posent dans le cadre actuel de la gouvernance d'entreprise :

- la question du partage de la richesse de l'entreprise met celle-ci dans un état conflictuel permanent entre les intérêts divergents des partenaires ;
- le recensement et la prévision ex ante des conflits potentiels est impossible ce qui réduit l'efficacité des solutions à adopter.

Les théories cognitives, comme leur nom l'indique, accordent une importance primordiale à la création interne de connaissance, issue de l'apprentissage organisationnel, ainsi qu'aux phénomènes de vision et d'attention. Certaines d'entre elles selon Prahalad et Hamel (1990) et Teece, et al. (1997), sont centrées sur la construction des compétences, sur la capacité des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement. La clé de la performance se situe davantage dans l'aptitude du management à imaginer, percevoir, de nouvelles opportunités<sup>17</sup>. Pour les théoriciens des théories contractuelles, tous les agents sont supposés partager les mêmes informations. Ainsi, l'information étant assimilée à la connaissance, l'émergence d'asymétries informationnelles entre les individus doit être considérée comme source de conflits à résoudre. Les théories cognitives partent de l'hypothèse que l'information n'est pas synonyme de connaissance. En effet la connaissance se comprend comme des informations analysées et interprétées dont une bonne mise en œuvre confère la compétence et par là, l'efficacité organisationnelle. Ainsi, une même information peut être interprétée différemment par les individus.

L'hypothèse centrale du courant cognitif est que la performance repose principalement sur les compétences de la firme, qui dépendent, au moins en partie de celles des dirigeants. La force concurrentielle dont disposent les entreprises à travers leurs choix stratégiques repose principalement sur le portefeuille de compétences cognitives apporté par les membres de l'équipe de décision et de gouvernance. Le modèle de Fama et Jensen (1983, p. 303) présente la stratégie comme un processus de quatre étapes génériques : initiation, ratification, mise en œuvre et surveillance. Tandis que les dirigeants sont entièrement responsables sur l'établissement et la mise en œuvre des décisions stratégiques, le rôle du conseil d'administration se limite à la ratification des décisions et à la surveillance des dirigeants afin de réduire les coûts d'agence et de protéger les intérêts des actionnaires (Stiles et Taylor, 2001).

Le conseil apparaît comme un instrument cognitif contribuant « tant à la formation des compétences managériales qu'à leur expression » (Charreaux, 2008 p. 28). La qualité du conseil repose donc sur les différences cognitives qui caractérisent la perception des

---

<sup>17</sup> L'efficacité d'une entreprise est déterminée par la cohérence entre d'une part les mécanismes qui rendent légitime le pouvoir de décision de ses dirigeants et contrôlent leurs actions, et d'autre part, les processus de production. Ainsi, une entreprise n'est pas rentable soit parce que son processus de production est inefficace, soit parce que son système de gouvernance est inefficace (Gomez, 1996).

membres qui le composent. Les structures cognitives et les biais comportementaux de ses membres sont censés jouer un rôle capital dans l'accomplissement des missions qui sont les siennes.

La perspective cognitive de la gouvernance s'intéresse à la dimension stratégique de la création de valeur, particulièrement au rôle du conseil d'administration dans la création des nouvelles opportunités de développement (Wirtz, 2008). Dans ce courant, l'entreprise est considérée comme un répertoire des compétences clés (Rouby, 2008). L'analyse de la valeur créée devrait être comprise non seulement en termes de coûts d'agence mais également en termes d'apprentissage organisationnel et de développement des nouvelles opportunités. Dans ce cadre, le conseil d'administration s'apparente donc à un rôle cognitif crucial dans l'établissement des choix stratégiques (Rindova, 1999 ; Mc Nulty et Pettigrew, 1999 ; Forbes et Milliken, 1999).

En effet, le conseil d'administration peut soutenir l'imagination du management, stimuler la créativité et le processus d'innovation. Il contribue à la recherche de nouvelles opportunités et alternatives stratégiques (Andrews, 1980). La collaboration mutuelle entre les administrateurs et le Directeur Général dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie est très importante pour assurer une contribution stratégique efficace du conseil d'administration (Zahra, 1990, Sciascia et al., 2013).

Le rôle positif des administrateurs dans la création de valeur s'opère par la voie du conseil, de l'expertise, de l'expérience, des connaissances et des capacités qu'ils peuvent apporter indépendamment de leur internalité ou externalité (Godard, 2006). En effet, les administrateurs sont recrutés en fonction des ressources qu'ils peuvent apporter à l'entreprise. Par exemple, ils sont recrutés pour créer des liens afin de faciliter l'accès à un réseau de partenaires, pour faciliter l'accès à un capital, ou encore pour améliorer les relations économiques de l'entreprise. Les administrateurs peuvent aussi être recrutés sur la base d'une expertise individuelle dont l'objectif est de conseiller la direction dans leurs décisions stratégiques. Une telle implication permettrait d'avoir des dirigeants plus efficaces, d'aider à développer de meilleures stratégies et, par conséquent, de réaliser des niveaux plus élevés de performance de long terme (Pye et Pettigrew, 2005 ; Zhang, 2010 ; Wirtz, 2011 ; Bammens et al., 2011).

En termes du rôle du conseil d'administration dans la stratégie, on peut noter la complémentarité des deux visions théoriques, d'une part, dans la présentation procédurale de la stratégie de l'entreprise, et d'autre part, dans l'interprétation de la contribution du conseil d'administration dans les étapes du processus stratégique<sup>18</sup>. Tandis que la théorie de l'agence accorde au conseil d'administration exclusivement le rôle de contrôle des décisions (ratification et surveillance), la perspective cognitive met en exergue la contribution du conseil d'administration dans l'initiation stratégique. Afin d'étudier une vision complète de l'implication du conseil d'administration dans les différentes étapes du processus stratégique, il est primordial de mobiliser la complémentarité entre les deux théories.

### **1.6. La problématique de l'enracinement des dirigeants**

Le problème de l'enracinement du dirigeant a été largement soulevé dans les travaux de Paquerot (1996), Shleifer et Vishny (1997), et a conduit au développement d'une théorie de l'enracinement. Comme l'expliquent Alexandre et Paquerot (2000), les stratégies d'enracinement développées par les dirigeants ont pour objectif d'accroître leur espace discrétionnaire en utilisant les moyens à leur disposition, c'est-à-dire leur capital humain mais également les actifs de l'entreprise, pour neutraliser les systèmes de contrôle et accroître la dépendance de l'ensemble des partenaires de la firme envers les ressources qu'ils contrôlent (capital humain spécifique, asymétrie d'information...). Cette théorie suppose que le dirigeant développe des stratégies pour conserver sa place dans l'organisation et évincer d'éventuels concurrents afin de rendre son remplacement extrêmement coûteux et accroître par là sa latitude discrétionnaire. Si dans son étude, Ahmed (2001) relève trois techniques d'enracinement des dirigeants que sont : les investissements spécifiques ; la manipulation de l'information ; et les réseaux relationnels des dirigeants, la plupart études qui ont essayé d'analyser l'influence de l'enracinement des dirigeants sur la performance ont testé deux mécanismes d'enracinement que sont les

---

<sup>18</sup> A la suite d'une étude par entretiens menés avec des administrateurs et dirigeants des entreprises américaines, Pearce et Zahra (1991) proposent une typologie des conseils d'administration en fonction de leur attitude décisionnelle. Ils distinguent entre le conseil d'administration participatif (qui participe pleinement à la prise de décisions), le conseil d'administration proactif (qui assure ses fonctions juridiques tout en étant renforcé par un actionnariat actif), le conseil d'administration gardien (sans pouvoir effectif sur la prise de décisions) et le conseil d'administration statutaire (fictif).

défenses contre les offres publiques d'achats (OPA) et la participation des dirigeants au capital de l'entreprise. Les mesures anti-OPA se justifient par le fait que les OPA induisent souvent la révocation des dirigeants. Ce qui laisse supposer que l'enracinement du dirigeant aura un impact positif sur la performance de l'entreprise.

### **1.6.1. L'enracinement des dirigeants comme vecteur de création de valeur**

Les dirigeants peuvent s'enraciner de plusieurs manières : Ils peuvent augmenter le risque de l'entreprise pour mettre en relief leur compétence et gagner de ce fait la confiance des administrateurs. Ce faisant, ils maximisent les coûts de leur remplacement tout en minimisant les gains. Par ailleurs, ils peuvent acquérir des connaissances spécifiques concernant le cœur des compétences centrales de l'entreprise. Enfin les dirigeants peuvent occasionner des mauvais résultats afin de contraindre les actionnaires à leur octroyer les stock-options et par là augmenter leur pouvoir de décision en diminuant celui des actionnaires de base.

Jensen et Meckling (1976) mettent en évidence une corrélation positive entre l'enracinement des dirigeants à travers les droits de propriété possédés par ces derniers, c'est-à-dire leur participation au capital, et la valeur de l'entreprise. Ils font l'hypothèse que la détention de titres par le dirigeant favorise une convergence de ses intérêts avec ceux des actionnaires. Ils montrent ainsi l'existence d'une relation négative entre la propriété managériale et les coûts d'agence permettant ainsi d'inciter les dirigeants à maximiser la valeur de l'entreprise. Ce constat rejoint les enseignements de la théorie du signal, en particulier les travaux de Leland et Pyle (1977) ainsi que ceux d'Oswald et Jahera (1991) selon lesquels la participation détenue par l'entrepreneur dans le capital de l'entreprise signale la qualité des projets d'investissement réalisés. Les travaux de Morck et al. (1988), Griffith (1999), Fogelberg et Griffith (2000), Sullivan et al. (2004) ont également prouvé que l'enracinement des dirigeants est vertueux pour l'entreprise. En plus, les contributions de Jensen et Murphy, (1990), Jensen (1994), ont souligné, le rôle positif du système d'intéressement par les stock-options dans une perspective d'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Cependant, d'autres recherches montrent plutôt que l'enracinement du dirigeant du fait par exemple de sa participation au capital peut exercer une influence négative sur la gouvernance de l'entreprise.

### **1.6.2. L'enracinement des dirigeants comme facteur de neutralisation des mécanismes de contrôle**

Que ce soit dans la théorie de l'agence de Fama (1980) ou dans la théorie des coûts de transaction de Williamson (1985), le conseil d'administration chargé de représenter les intérêts des actionnaires apparaît comme le mécanisme privilégié chargé de discipliner les dirigeants.

La latitude managériale du dirigeant est analysée par la théorie du capital organisationnel développé par Cornell et Shapiro (1987) qui s'inscrit dans une logique de transfert de la valeur créée entre les parties prenantes. Dans cet esprit, le dirigeant nanti des ressources critiques et étant le plus proche de toutes les parties prenantes aura tendance à satisfaire davantage les parties prenantes qui sont plus susceptibles de menacer sa présence dans l'entreprise ou celles qui sont mieux placées pour provoquer son départ. Pour Pigé, (1998), l'enracinement traduit la volonté de l'agent de s'affranchir, au moins partiellement, du contrôle du principal (les actionnaires), afin de pouvoir s'octroyer des avantages personnels plus importants (soit sous forme de rémunération en espèces, soit sous forme d'avantages en nature). L'enracinement du dirigeant suppose de lui un comportement actif dans le dessein de neutraliser les mécanismes de gouvernement.

Pour Shleifer et Vishny (1997), l'enracinement du dirigeant s'apparente à une expropriation ou du moins à une mauvaise allocation des fonds apportés par les actionnaires, dictées par son opportunisme. Le dirigeant cherche à s'enraciner afin de se soustraire aux différents mécanismes de contrôle de son comportement. Pour Charreaux (1997b), le problème de l'enracinement soulève des interrogations concernant l'identification des objectifs des dirigeants et la modélisation de leur comportement. Selon lui, le dirigeant gère activement les mécanismes de gouvernement visant à contrôler son comportement de manière à maximiser « son espérance d'utilité sur la durée de sa carrière ». Le dirigeant doit alors arbitrer entre des considérations financières (nature de sa rémunération : variables, stock-options...), des opportunités de carrière (direction d'autres entreprises) ou encore des aspects comme sa réputation, son ambition et sa satisfaction en termes de détention de pouvoir...



L'augmentation du pouvoir du dirigeant par son enracinement diminue de facto le pouvoir des mécanismes de gouvernance. Shleifer et Vishny (1989) prétendent que les dirigeants d'entreprise peuvent s'enraciner en réalisant des investissements spécifiques, que ce soit sur le plan physique ou intellectuel, qui font en sorte qu'il devient coûteux pour les actionnaires de les remplacer malgré les mécanismes internes et externes de gouvernance. A travers les stratégies directes et indirectes, le dirigeant cherche à inféoder le conseil d'administration de plusieurs manières. Il peut soit mettre en place des mécanismes devant permettre une durée de séjours courte des administrateurs induisant une forte rotation du conseil d'administration et par là une faible expérience des administrateurs qu'il peut manipuler à sa guise, ou militer en faveur d'une forte proportion des administrateurs internes (acquis à sa cause) ; une taille importante du conseil d'administration ou d'un actionnariat diffus. Par d'autres stratégies indirectes, le dirigeant peut s'engager à une communication publicitaire exagérée dès lors qu'il dispose d'une amélioration quelconque de l'entreprise, il peut également gonfler la valeur de certains actifs ou hausser le chiffre d'affaires ou inféoder le commissaire aux comptes. C'est ainsi que Hirschey (1999) ne valide pas l'hypothèse de l'utilité de l'enracinement du dirigeant.

### **1.7. Les principaux systèmes de gouvernance des entreprises et les critères de bonne gouvernance**

Les auteurs comme Mayer (1996) et Charreaux (1997b) expliquent la différence entre les entreprises en termes de performance par la différence dans les modalités de gouvernance. Le système de gouvernance des entreprises se réfère aux facteurs spécifiques aux pays en termes institutionnel, culturel, légal, juridique qui exercent une influence notable dans les pratiques de gouvernance des entreprises (Becht et al., 2005 ; Li et Harrison, 2008)

Pour Porter (1992), la performance économique nationale dépend vraisemblablement de la forme du système de gouvernement des entreprises. Des larges contributions et réflexions (Moerland, 1995 ; Faccio et Lang, 2002) opposent les systèmes anglo-saxons (Etats Unis et Grande Bretagne) aux systèmes Allemand et Japonais. Une telle dichotomie entre les deux principaux types de système peut se justifier par des différences culturelles, institutionnelles, législatives et les différents modes de financement. Toutefois, (Charreaux 1996) évoque l'existence d'un système hybride entre ces deux systèmes.

### ➤ **Le système orienté marché (le modèle Anglo-Saxon)**

La particularité de ce modèle est la recherche de la valeur actionnariale maximale. Il s'agit des pays où l'individualisme est plus poussé et où le capitalisme est exercé selon son sens originel. Les Etats-Unis et l'Angleterre sont les principaux pays qui adoptent le système orienté marché<sup>19</sup> (Moerland, 1995). Ce modèle se caractérise par un actionnariat diffus avec de « *faibles propriétaires, et de forts dirigeants* ». Son mode de gestion est moniste c'est-à-dire que le directeur général est lui-même le plus souvent le président du conseil d'administration, autrement dit il n'y a pas une dichotomie entre les tâches de contrôle et de direction. Dans le système orienté marché, la firme est considérée comme une combinaison d'administrateurs exécutifs, qui agissent dans l'intérêt des actionnaires (Weiner et Pape, 1999). De plus, la finance directe est le moteur de financement des entreprises. Ce qui fait du marché financier et du marché des dirigeants l'un des mécanismes de gouvernance les plus importants de ce système. Frank et Mayer (1992) soulignent que dans le système anglo-saxon il y a trois principaux mécanismes de contrôle que sont : le contrôle assuré par les administrateurs externes, des mécanismes incitatifs pour les dirigeants et le marché des prises de contrôle.

### ➤ **Le système orienté - réseau (le modèle Germano-Nippon)**

Selon Louizi (2011), le système orienté-réseaux se caractérise par des sociétés fermées ; l'appartenance des sociétés à des groupes et un rôle important des banques dans le financement et le contrôle. L'Allemagne, le Japon et quelques pays latins sont les principaux pays qui adoptent le système orienté réseau (Moerland 1995). Ce système est caractérisé par de « *forts propriétaires en bloc, et de faibles actionnaires majoritaires* ». En effet, le mode de gestion des entreprises est généralement dual, c'est-à-dire qu'il y a un conseil de surveillance et un directoire. Les membres du directoire sont nommés et limogés par le conseil de surveillance. Il s'en suit une dichotomie entre les tâches de contrôle et de direction. Telle que le relève Edwards et Fischer (1994) et Harrison (1997), la principale source de financement des entreprises dans ces pays est le système bancaire. De plus il y a

---

<sup>19</sup> Fondamentalement, ce système ne s'intéresse qu'aux conflits d'intérêts entre propriétaires et dirigeants tout en ignorant en bloc les intérêts des autres parties prenantes. Il est à signaler que depuis la faillite d'Enron l'examen de la réglementation laisse apparaître la progression du cadre américain vers une gouvernance plus légaliste (Senouci, 2015).

une coopération considérable en particulier entre les fournisseurs et les clients. Moerland (1995) montre que le système orienté-réseaux présente quelques avantages par rapport au système orienté marché. D'abord, le contrôle du dirigeant est plus facile du fait que les problèmes liés à l'exercice du contrôle sont moins importants que ceux constatés dans le système orienté-marchés. Ensuite, les coûts de restructuration sont réduits en cas de défaillance. En fin, les coûts d'agence liés aux conflits entre actionnaires et des créanciers sont par faibles du fait qu'il y a le plus souvent confusion entre les rôles des actionnaires et ceux des créanciers. Cependant, il note que le système orienté-réseaux présente les inconvénients comme l'allocation inefficace des capitaux et l'enracinement des dirigeants.

➤ **Le système intermédiaire (le modèle Franco-Italien)**

L'Italie et la France sont les principaux pays qui adoptent le système hybride. Il est intermédiaire car le contrôle se fait à la fois via les institutions financières (système orienté réseau) et les marchés (le système orienté marché). En effet, d'après Charreaux (1997b), les études qui aboutissent à la dichotomie systèmes orientés réseaux et systèmes orientés marchés reposent fondamentalement sur des mécanismes spontanés de nature contractuelle avec des logiques de différenciation variant d'un auteur à l'autre. Ainsi, certaines d'entre elles privilégient principalement le critère du mode de financement, marché contre banques (Porter, 1992 ; Allen, 1993). D'autres études (Franks et Mayer, 1992 ; Moerland, 1995) reposent sur une argumentation moins étroite, en opposant les systèmes internes (rôle dominant des comités) aux systèmes externes (rôle dominant des marchés). Le système intermédiaire est axé sur la création de valeurs pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et notamment les actionnaires et les employés. Le modèle se caractérise par un actionnariat concentré, le contrôle de l'entreprise étant aux mains d'une poignée d'actionnaires importants. Les firmes Françaises et Italiennes ont la possibilité de choisir le mode de gestion convenable, soit moniste, soit dual. Dans ces pays, les intérêts des employés sont autant pris en compte que ceux des actionnaires. De plus les droits des actionnaires minoritaires sont protégés afin de limiter leurs expropriations par les gros actionnaires.

Le tableau suivant retrace les principales distinctions entre les deux principaux systèmes de gouvernance d'entreprise.

**Tableau 3 :** Caractéristiques comparatives des deux principaux systèmes de gouvernance d'entreprises

	<b>Système anglo-saxon externe ou orienté marchés</b>	<b>Système germano-nippon interne ou orienté réseaux</b>
<b>Actionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contrôle faible</li> <li>* Capital diffus</li> <li>* Contrôle exercé principalement par des institutionnels</li> <li>* Contrôle passif fondé sur l'évolution du cours boursier</li> <li>* Objectifs : court terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contrôle fort</li> <li>* Capital concentré avec actionnaires dominants</li> <li>* Contrôle actif plus axé sur le mode de direction et les décisions stratégiques</li> <li>* Perspective à plus long terme</li> </ul>
<b>Créanciers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contrôle passif</li> <li>* Endettement par le marché important</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contrôle actif</li> <li>* Endettement bancaire important</li> </ul>
<b>Mécanismes d'incitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mécanismes de rémunération des dirigeants et salariés liés à la performance et à la rentabilité des fonds propres (rémunération à l'objectif, stock-options.)</li> <li>* Incitation au contrôle liée à la possibilité de plus-value et au droit sur les réserves</li> <li>* Concurrence et discipline du marché des produits, des capitaux, du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mécanismes de rémunération moins incitatifs</li> <li>* Incitation collective découlant de la participation à la prise de décision</li> <li>* Avantages octroyés aux stakeholders internes (remises, ristournes...)</li> </ul>
<b>Répartition des pouvoirs et procédures de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pouvoir légitime à l'actionnaire ; contrôle centré sur les résultats, la rentabilité, le cours boursier</li> <li>* Cadre juridique : protection des actionnaires minoritaires</li> <li>* Instance de contrôle : conseil d'administration *Composition corrélée à la détention du capital ; présence d'administrateurs indépendants</li> <li>* Pouvoir relatif des dirigeants dépendant de la structure de l'actionnariat et de la menace d'OPA</li> <li>* Les autorités boursières codifient souvent les critères de transparence de l'information, de même la loi peut rendre obligatoire cette codification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Co-gestion ; contrôle à plus long terme centré sur la stratégie</li> <li>* Cadre juridique : droit du travail développé</li> <li>* Faible protection des actionnaires minoritaires</li> <li>* Instances de contrôle : conseils d'administration, de surveillance, comités d'entreprise...</li> <li>* Réseaux d'administrateurs, conseil d'administration dominé par les principaux stakeholders, contrôle interne des dirigeants</li> <li>* Risques de conflits entre actionnaires minoritaires et majoritaires</li> </ul>

Source : L'auteur, adapté de Charreaux (1990) ; Gianfaldoni et Richez. (2008)

L'existence des mécanismes de gouvernance ont conduit l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE)<sup>20</sup> à publier en 1999 des Principes de

<sup>20</sup> L'Organisation de Coopération et de Développement Economique a énoncé en 1999 et revisité en 2004 des principes de gouvernement d'entreprises concernant entre autres les actionnaires et leurs traitements, la place

gouvernement d'entreprise. Le préambule de ce texte stipule que "les Principes de gouvernement d'entreprise ont pour objet d'aider les gouvernements des pays membres et non membres de l'OCDE à évaluer et améliorer le cadre juridique, institutionnel et réglementaire organisant, à l'échelon national, le gouvernement d'entreprise, et de formuler des orientations et des propositions à l'intention des autorités boursières, des investisseurs, des sociétés et d'autres parties intervenant dans l'élaboration d'un régime efficace de gouvernement d'entreprise. Les Principes visent principalement les sociétés faisant publiquement appel à l'épargne, à vocation financière ou non-financière. Cependant, dans la mesure où ils leur sont applicables, les Principes peuvent contribuer utilement à améliorer le gouvernement d'entreprise d'autres catégories de sociétés, par exemple des sociétés au capital social privé ou des entreprises publiques".

La version de 1999 stipule que « *Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus* ». Les Principes de l'OCDE constituent une base commune jugée indispensable à l'émergence de pratiques de qualité dans le domaine du gouvernement d'entreprise. Ils ont été rédigés à l'intention de la communauté internationale dans un souci de concision, de clarté et de lisibilité. Ils n'ont pas vocation à se substituer aux initiatives des pouvoirs publics, des organismes parapublics ou du secteur privé visant à définir des « pratiques exemplaires » plus détaillées dans le domaine du gouvernement d'entreprise. A la suite d'un ensemble de facteurs tels que les divergences de systèmes institutionnel de gouvernance d'entreprise dans les pays membre et non membre de l'OCDE, des scandales financiers intervenus entre temps, le Conseil Ministériel de l'OCDE a pris la décision en 2002 de réviser ses Principes de gouvernement d'entreprise. À cet effet, plusieurs tables rondes régionales ont ainsi été organisées avec pour objectif entre autres de faire des recommandations pour la réforme de la gouvernance d'entreprise dans ces régions à travers

---

des parties prenantes, la transparence et la diffusion de l'information, la responsabilité du conseil d'administration etc

des « livres blancs ». Lancé en mars 2003, le processus a abouti à l'adoption de Principes révisés lors de la réunion ministérielle de l'OCDE en mai 2004.

Les Principes de 1999, structurés en cinq chapitres (droits des actionnaires ; traitement équitable des actionnaires ; transparence et la divulgation de l'information ; les responsabilités du conseil d'administration et le rôle des parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise) ont été transformés en 2004 en six points comportant chacun un ensemble de principes.

Le premier point traite de *la mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace*. Pour ce point, le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.

Le second point est consacré aux *droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital*. L'esprit étant qu'un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice.

Le troisième point se préoccupe de *du traitement équitable des actionnaires*. Sur ce point, un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.

Le quatrième point traite de *du rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise*. Dans ce point, un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.

Le cinquième point est consacré à la *transparence et diffusion de l'information*. Ici, un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun

d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise.

Le sixième point traite *des responsabilités du conseil d'administration*. Dans cette recommandation, un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

Si les principes de l'OCDE sont des instruments efficaces avérés en matière de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise, ils n'ont cependant aucun caractère juridique contraignant pour les Etats membre ou non de l'OCDE<sup>21</sup>. C'est la raison pour laquelle des codes de gouvernance des entreprises existent dans certains pays.

A la suite de la mise au point du conseil d'administration et du corpus théorique qui l'entoure, nous allons dans la section suivante évaluer les modalités de l'efficacité du conseil d'administration.

## **2. OUVRIR LA BOITE NOIRE QU'EST LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Parmi les mécanismes internes de gouvernance des entreprises qui sont entre autres, la concurrence entre les dirigeants, notamment la surveillance mutuelle (Fama et Jensen, 1983), la politique de motivation des dirigeants (Jensen et Meckling, 1976), l'audit interne (Watts et Zimmerman, 1983), la surveillance exercée par le conseil d'administration (Shleifer et Vishny, 1997), le conseil d'administration apparaît comme le mécanisme interne de gouvernance par excellence (Naciri, 2010; Fama et Jensen, 1983; Charraux, 1997). D'après Fama et Jensen (1983), il apparaît comme l'instance suprême de contrôle au niveau de l'entreprise et est doté du pouvoir d'engager, de licencier et de rémunérer les dirigeants ainsi que de ratifier et de contrôler les décisions importantes.

---

<sup>21</sup>Les pays membres fondateurs de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. Les pays qui ont rejoint l'organisation par la suite par adhésion sont : le Japon (28 avril 1964), la Finlande (28 janvier 1969), l'Australie (7 juin 1971), la Nouvelle-Zélande (29 mai 1973), le Mexique (18 mai 1994), la République tchèque (21 décembre 1995), la Hongrie (7 mai 1996), la Pologne (22 novembre 1996), la Corée (12 décembre 1996) et la République slovaque (14 décembre 2000).

Selon Charreaux, (2000, p. 4), une théorie satisfaisante du conseil d'administration doit permettre d'expliquer tant la forme (présence ou non de comités), la taille, la composition (nature des administrateurs : dirigeants internes, externes affiliés ou externes indépendants), les rôles (discipline, recherche de ressources, conseil stratégique), que les comportements (intensité de l'activité, jeu entre le président et les administrateurs) de cet organe, observés dans la réalité. Elle doit permettre d'en comprendre les évolutions et la diversité, tant dans les différentes formes d'organisation (grandes et petites entreprises, organisations à but non lucratif...) que dans les différentes nations. Enfin, elle doit prendre en compte ses deux rôles, fondamentaux et indissociables qui sont : la surveillance et l'aide à la création de valeur. Avant de procéder à l'identification des paramètres majeurs significatifs du conseil d'administration bancaire au Cameroun, ce chapitre montre en quoi la structure et le fonctionnement du conseil d'administration est important.

## **2.1. Les déterminants de l'efficacité du conseil d'administration**

Nous analysons tour à tour les attributs structurels, les compétences et le fonctionnement.

### **2.1.1. La composition du conseil d'administration comme déterminant « traditionnel » de son efficacité**

La composition du conseil d'administration influence fortement la distribution des pouvoirs entre ses membres et orientent ses actions en faveur ou bien contre les dirigeants. Elles déterminent donc son efficacité de contrôle qui constitue son principal rôle (Dorra et Ghorbel, 2013).

#### **a) La taille du conseil d'administration**

En matière de taille du conseil d'administration, il y a deux courants de pensée : le premier soutient les conseils d'administration dits larges alors que le second soutient les conseils d'administration dits petits. Dans le premier cas, Alexander et al., (1993) fondent leur soutien sur la théorie de la dépendance envers les ressources et la théorie des ressources de base car disent-ils, la taille devrait être une mesure de la capacité d'une organisation à



former des liens environnementaux pour sécuriser les ressources critiques. Le sens de la relation est donc positif car plus on a besoin de liens externes, plus le conseil d'administration devrait être large. Pour les partisans de ce courant, la capacité ajoutée aux plus grands conseils peut être plus importante que l'augmentation des problèmes de communication, de coordination et de prise de décision. Dans ce sens, les dirigeants qui ont une grande expérience sont bien indiqués pour devenir membres du conseil d'administration. Ainsi, plus le conseil d'administration contient de membres dirigeants (provenant d'autres entreprises), plus il devrait offrir des conseils avisés.

S'agissant de la deuxième alternative, en référence à la théorie de l'agence, il est possible de rencontrer de plus grands désaccords lorsque le conseil est de grande taille. D'après Jensen (1993, p. 865), les conseils composés d'un grand nombre d'administrateurs sont « moins susceptibles de fonctionner efficacement et sont plus facilement contrôlables par le dirigeant ». Il fixe à sept ou huit membres le nombre optimal au-delà duquel le conseil devient inefficace. Goodstein et al, (1994) affirment que les grands conseils d'administration sont moins participatifs, moins cohésifs et moins capables d'atteindre le consensus. Dans cette même perspective, Dalton et al. (1999) arguent que la littérature comptable à ce sujet est partagée mais que la réduction de la taille du conseil d'administration est devenue une priorité dans la communauté des investisseurs, en particulier pour les entreprises traversant une situation financière difficile.

La plupart des recherches dans le secteur bancaire révèlent que les conseils ayant un nombre réduit d'administrateurs ont une fonction de contrôle plus efficace par rapport aux conseils de grande taille, qui présentent des difficultés quant à la coordination de leurs efforts de supervision et qui incitent les managers à poursuivre leurs propres intérêts (Lipton et Lorsch, 1992). Or les études de Booth et al. (2002), ainsi d'Adams et Mehran (2003 et 2005) constatent que les conseils d'administration des banques sont de taille plus importante (16 membres en moyenne).

#### **b) La présence des administrateurs externes et indépendants**

La littérature distingue deux types d'administrateurs qui peuvent composer le conseil d'administration : les administrateurs internes d'une part et, d'autre part, les

administrateurs externes. Pour Adams et Mehran (2003a), un administrateur est dit interne s'il travaille pour la banque. Il est dit affilié, s'il a ou avait une relation d'affaires avec elle ou une relation de parenté ou autre avec ses managers. Tout autre administrateur est considéré par les auteurs comme externe ou indépendant. La composition du conseil d'administration peut influencer le niveau de contrôle exercé par ce dernier ; en particulier, la théorie de l'agence préconise la présence d'une proportion élevée d'administrateurs externes au conseil. Si cette condition est respectée, les coûts d'agence sont réduits à leur minimum et les dirigeants sont efficacement contrôlés. Ainsi, pour Fama et Jensen (1983), les administrateurs externes vont être incités à exercer leur tâche de contrôle et n'auront pas tendance à s'entendre avec les dirigeants de façon à exproprier la richesse des actionnaires. Par conséquent, l'inclusion d'administrateurs externes donne au conseil d'administration une plus grande capacité de contrôler le management de manière efficace<sup>22</sup>.

D'après Finkelstein et D'Aveni (1995), il existe trois grandes raisons de penser que les administrateurs externes sont plus vigilants que les autres administrateurs :

- Ils insistent sur la performance financière, qui est une composante centrale du contrôle
- Plus que les administrateurs internes, ils sont susceptibles d'écarter les dirigeants qui ont obtenu de faibles performances
- Ils veulent protéger leur réputation personnelle, ce qui va les inciter à contrôler

Ainsi, une proportion croissante d'administrateurs externes augmente la capacité du conseil d'être objectif en ce qui concerne le contrôle des dirigeants (Fama, 1980) et, dans des cas extrêmes, de remplacer les dirigeants peu performants. Ainsi, plus le conseil d'administration est composé d'administrateurs externes, plus le niveau de contrôle exercé par le conseil d'administration est élevé.

Mais, cette indépendance peut conduire également à des comportements très individualistes des administrateurs au détriment de la stabilité du conseil (Finkelstein et Hambrick, 1996) et de sa cohésion (Forbes et Milliken, 1999) conduisant ainsi à affecter

---

<sup>22</sup> Daily et al. (1998, p.270-271) notent à ce sujet que « la théorie de l'agence est construite sur la notion managériale que la séparation de la propriété et du contrôle, en tant que caractéristique de la société moderne, conduit potentiellement à des actions égoïstes par ceux qui ont le contrôle. Selon la théorie de l'agence, les conseils efficaces seront composés d'administrateurs externes. On pense que ces administrateurs non liés au management fournissent à la société des bénéfices supérieurs en termes de performance, du fait de leur indépendance par rapport à la firme ».

négalement sa performance. Par ailleurs, l'accroissement du nombre d'administrateurs indépendants peut se traduire par l'accroissement substantiel des conflits cognitifs, source d'inefficience (Forbes et Milliken, 1999 ; Kiel et Nicholson, 2003).

Dans le secteur bancaire, Prowse (1997) affirme que les administrateurs externes sont moins efficaces dans la discipline des dirigeants des banques que les mécanismes de réglementation instaurés par les pouvoirs publics. À contrario, Nam (2004) pense que les administrateurs indépendants sont les plus influents et qu'ils sont les seuls qui peuvent assurer que les banques appliquent les réglementations propres à leurs activités et que les dirigeants n'ont pas des comportements discrétionnaires qui nuisent à la richesse des actionnaires.

Outre l'indépendance du conseil, la nature des administrateurs, et plus précisément la présence d'administrateurs institutionnels, peuvent améliorer le contrôle effectué par le conseil d'administration.

### **c) La présence des administrateurs institutionnels**

Selon Berger et Bonaccorsi Di Patti (2006), Whidbee (1997), les administrateurs institutionnels sont très actifs dans le contrôle de l'équipe dirigeante. Les investisseurs institutionnels ont tout intérêt à être vigilants et à contrôler efficacement les dirigeants, puisqu'ils ont investi dans la firme. Ainsi, ils possèdent plus de moyens pour contrôler les dirigeants que n'en ont les petits actionnaires, ils peuvent influencer les votes et possèdent également une information plus grande (Boyd, 1994 ; Alexandre et Paquerot, 2000). Par conséquent, plus le conseil d'administration est composé d'administrateurs institutionnels, plus élevé est le niveau de contrôle qu'il exerce. Dans la littérature, à l'exception de quelques rares études comme celle de Boyd (1994) très peu de travaux ont testé cette influence. Boyd (1994) corrobore l'effet positif de cet indicateur sur le niveau de contrôle exercé par le conseil d'administration.

Au-delà des administrateurs institutionnels, les administrateurs étatiques peuvent également influencer l'efficacité du contrôle du conseil.

#### **d) La présence des administrateurs représentant l'Etat ou les établissements publics**

A notre connaissance, rares sont les travaux qui ont analysé l'impact de la présence des administrateurs étatiques sur l'efficacité de l'activité du conseil d'administration. Cependant, nombreuses sont les études ayant analysé l'influence de ce type d'administrateur sur la performance de l'entreprise. L'influence de la propriété de l'Etat sur la performance des banques et le développement économique a fait l'objet de plusieurs études empiriques. La Porta et al (2002) relèvent que dans presque tous les pays, essentiellement en voie de développement, l'actionnariat de l'Etat dans les banques commerciales constitue une source de leurs manques d'efficacité. Si les études de Short (1979), Bourke (1989), Drakos (2003), Khalid et Hanif (2004) ; Koh et Soon (2004), Berger et al. (2005), Louizi (2006), Taktak (2010), Taktak et Triki (2012) prédisent des effets négatifs de la propriété et de la présence des représentants « étatiques ou publics » aux conseils sur la performance des banques. En étudiant les banques japonaises, Konishi et Yasuda (2004) trouvent que la présence d'un représentant de l'État au sein du conseil d'administration des banques n'a aucun effet significatif sur la prise de risque.

#### **e) La dualité**

La littérature consacrée à la problématique appelée "dualité" ou cumul des postes de directeur général et de président du conseil d'administration présente des avis différents. Certains auteurs soutiennent le cumul pour des raisons d'efficacité de l'unité de direction et d'autres le dénoncent pour cause d'abus du pouvoir par le dirigeant. En se basant sur la théorie d'agence, plusieurs auteurs estiment que le cumul de ces deux postes par une seule personne réduit le pouvoir de contrôle et de surveillance des membres du conseil d'administration et augmente leur dépendance face à la direction de l'entreprise (Malette et al., 1995 ; Zajac et Westphal, 1995). Selon Jensen (1993), le cumul des postes confère au chef de la direction plus de pouvoir tant formel qu'informel lui permettant de contrôler davantage les décisions du conseil. En effet, comme le président du conseil a plusieurs missions parmi lesquelles organiser les réunions du conseil et les diriger, embaucher, licencier, évaluer et rémunérer le dirigeant (Jensen, 1993, p. 866), il devient important de séparer les fonctions de président du conseil et celles de directeur général.

Par ailleurs, la dualité favorise l'enracinement du dirigeant en diminuant l'efficacité du contrôle du conseil (Finkelstein et D'Aveni, 1994). Daily et al. (1998, p. 272) expliquent que « le fait de préférer une structure séparée de leadership du conseil d'administration est largement fondé sur des problèmes de la théorie de l'agence, si l'on considère le potentiel de domination managériale du conseil ». Ainsi, si deux individus différents occupent les deux fonctions séparément, on peut s'attendre à ce que le président soit plus diligent et ait des considérations plus équitables en ce qui concerne la fixation des niveaux de rémunération des dirigeants. On suppose donc que la dualité a une influence négative sur le niveau de contrôle du conseil (Conyon et Peck, 1998). Dans cette situation, le dirigeant serait à la fois Juge et partie.

#### **f) La détention des titres ou parts sociales de l'entreprise par les dirigeants et les actionnaires**

En référence à la théorie de l'agence, la détention d'une part importante du capital serait de nature à réduire les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants et même entre les actionnaires et les administrateurs. Si Demsetz (1983) soutient la thèse de la neutralité de la structure de propriété en affirmant que toutes les structures de propriété sont équivalentes, Morck et al. (1988) trouvent qu'entre 0% et 5% de détention par les dirigeants, la performance de l'entreprise s'accroît avec l'augmentation du pourcentage de détention ; de 5% à 25% de détention, la performance de l'entreprise diminue ; au-delà de 25%, la performance recommence à augmenter, mais plus lentement. Cependant, si la détention des titres par les dirigeants favorise la convergence de leurs intérêts avec ceux des actionnaires, elle conduit à l'enracinement du dirigeant que nous avons évoqué plus haut.

L'actionnariat des administrateurs favorise la convergence des intérêts, en ce sens que l'objectif des actionnaires est la maximisation de la valeur de l'entreprise (Jensen et Meckling, 1976). En l'absence d'investissement en termes d'actions détenues, les administrateurs risquent d'agir en faveur du management et au détriment des actionnaires (Core et al., 1999). Par conséquent, la détention d'actions par le conseil est une motivation dans l'accomplissement du contrôle (Schleifer et Vishny, 1986 ; Beatty et Zajac, 1994). Ces administrateurs feront en sorte que la gestion soit la moins défailtante possible (Paquerot, 1997). La propriété des administrateurs représente le degré d'engagement de

ceux-ci envers la protection des intérêts des actionnaires, ce qui devrait s'accompagner d'une meilleure efficacité du conseil (Zajac et Westphal, 1995). Selon la théorie de la dépendance des ressources, l'actionnariat stimule les administrateurs à amener plus de ressources qui vont accroître la performance de l'organisation, en utilisant plus fréquemment et plus efficacement le capital personnel et relationnel qu'ils possèdent (Hillman et Dalziel, 2003). Les membres des conseils qui partagent ainsi le risque financier seraient aussi motivés à fournir plus de conseils pratiques de gestion, à agir de sorte à pouvoir améliorer l'image de l'entreprise auprès du public ou à faciliter la signature de certains contrats d'affaires. Ainsi, plus la quantité d'actions détenues par les administrateurs est élevée, plus le niveau de contrôle exercé par le conseil d'administration sera élevé. L'effet de ce niveau de contrôle pouvant impacter la performance de l'entreprise. Par ailleurs, les travaux de Séverin (2001) et de Madani et Wafa (2010), trouvent une relation non linéaire entre le pourcentage des actions détenues par les administrateurs et la performance des entreprises.

#### **g) La présence des administrateurs de nationalité étrangère au conseil**

D'après Berger et al., (2000), les administrateurs étrangers, représentant l'investissement étranger dans les conseils d'administration, peuvent influencer la gestion des activités bancaires. Ces derniers précisent que les seuls obstacles à l'exercice des fonctions de l'administrateur étranger sont les différences socioculturelles et la distance géographique. La libéralisation des marchés de capitaux a facilité l'ouverture du capital des entreprises et notamment des banques aux investisseurs étrangers. Une ouverture qui a été auparavant entravée par des restrictions réglementaires principalement dans les pays émergents (Bonin et al., 2005 ; Domanski, 2005). En présence d'un administrateur étranger, le conseil d'administration de la banque exerce plus efficacement sa fonction disciplinaire et se distingue par son indépendance de l'équipe dirigeante. L'administrateur étranger est même beaucoup plus indépendant et plus expérimenté que les autres administrateurs (Choi et Hasan, 2005 ; Gulamhussen et Guerriero, 2009).

#### **h) La présence des femmes au conseil**

Constituant un volet de la Upper Echelons Theory, ou théorie dite « des échelons supérieurs » (Hambrick et Mason, 1984 ; Michel et Hambrick, 1992 ; Hambrick et al.,

1996 ; Moreau, 2006), les recherches sur la diversité du genre au conseil d'administration et ses enjeux restent encore descriptives en raison notamment des difficultés des théories classiques de la composition du conseil d'administration à rendre clairement compte de ses intérêts dans le processus de gouvernance<sup>23</sup>. Kang et al., (2007) considèrent que leur présence au sein du conseil apporte « *du sang nouveau* » et permet de rompre avec la routine dans la mesure où elles ne font pas partie des *old boys*. En conséquence, elles sont plus indépendantes et plus objectives.

Les travaux de Bernardi et al., (2002) ; Kang et al., (2007) ; Carter et al., (2003) montrent que pour les investisseurs notamment institutionnels, la présence de femmes constitue un gage de bonne gouvernance. Hambrick et Mason (1984) révèlent que la mixité dans le conseil permet de rendre les décisions de l'entreprise plus riches en raison des divergences de vue des membres. En plus, les personnes de sexe différent n'ont pas forcément des normes, des attitudes, des croyances et des perspectives similaires (Pelled et al., 1999). De ce fait, il est nécessaire que le conseil reflète la différence de sexe pour améliorer la qualité de ses décisions.

D'après les études de Knippenberg et al., (2004) ; Carter et al., (2003) ; Coffey et Wang, (1998) ; Westphal et Milton, (2000) ; Hillman et al., (2002 et 2007), la composition des conseils d'administration avec des administrateurs d'horizons diversifiés renforce son objectivité et exhorte à plus de créativité et plus d'innovation. Par ailleurs, les femmes influencent la dynamique des groupes, les interactions interpersonnelles et les prises de décisions ; ce qui conduisant le groupe à être plus dynamique, plus créatif et plus innovant (Mc Inerney-Lacombe et al., 2008 ; Konrad et al., 2008).

#### **i) L'existence des comités spécialisés**

Dans le cadre de l'accomplissement de sa mission et selon les besoins de l'entreprise, le conseil d'administration délègue l'examen de certaines questions à des comités internes

---

<sup>23</sup> Selon Pfeffer (1983), il existe des relations d'association entre le comportement des variables démographiques déterminées et un ensemble appréciable des résultats organisationnels tel que l'innovation et la créativité. L'étude américaine de Carter et al. (2002), est considérée par les auteurs comme la première étude cherchant le lien direct entre la performance financière et la diversité de genre. Généralement, on identifie deux types de la diversité : la diversité observable liée essentiellement au genre, à la race, à l'âge et à la nationalité et la diversité moins observable ou cognitive liée plutôt à la formation, à l'expérience, au background etc. (Milliken et Martins, 1996).

créées en son sein<sup>24</sup>. Quelques-uns de ces comités sont imposés par la loi dans certains pays alors que d'autres ont été recommandés par les divers comités de réforme ou, simplement, les conseils les créent si la nécessité s'impose. Considérés comme des éléments pouvant contribuer à l'indépendance du conseil d'administration, ces comités devraient être formés majoritairement, voire exclusivement dans certains cas de membres externes. Le rôle de chacun de ces comités est d'examiner de façon approfondie les problèmes relevant de ses compétences et de faire des propositions au conseil à qui reviennent le droit et le pouvoir de décider. Wirtz (2005) affirme que les deux comités qui ont fait l'objet d'une attention plus spécifique sont le comité d'audit et le comité des rémunérations, comités dont les attributions touchent des domaines sensibles en termes de conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants.

John et Senbet (1998) soulignent que l'efficacité d'un conseil d'administration peut également être affectée par sa structure administrative interne. Klein (1998) considère que la création de comités spécialisés orientés vers le contrôle des dirigeants (les comités d'audit, de rémunération et de nomination) au sein du conseil d'administration pourrait améliorer son efficacité. Pour ce dernier, ces comités spécialisés devraient être composés des membres du conseil d'administration les plus disposés à poursuivre les objectifs fixés. Les résultats de cette étude montrent que ces comités comprennent une majorité d'administrateurs indépendants.

### **2.1.2. Les connaissances et compétences des administrateurs sont nécessaires pour l'exercice de leurs fonctions**

Pour Mintzberg (1982), le conseil d'administration est un organe central du sommet stratégique des organisations. Zald (1967) cité par Zahra et Pearce (1989) mentionnait déjà l'importance de s'intéresser aux aspects cognitifs (capacités, connaissances et expertises)

---

<sup>24</sup> Le comité d'audit est l'un des premiers comités à être créé. Les études de Flesher et *al.*, (2005), montrent que les comités d'audit ont existé dès la première moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle et que l'absence de leur indépendance a conduit à leur disparition au profit des auditeurs professionnels avec le développement de la profession comptable et la complexité croissante des opérations des sociétés cotées. Paradoxalement, c'est une perte de confiance dans l'indépendance des auditeurs externes qui a conduit à la réapparition du comité d'audit, au sens moderne du terme (Tiphaine, 2011). L'attention portée aux comités d'audit s'est accentuée ces dernières années avec la montée des questions de gouvernance. La preuve étant la multiplication des codes et rapports de bonne gouvernance un peu partout dans le monde ; codes qui s'attèlent plus ou moins sur le comité d'audit.



des administrateurs. À la suite des travaux de Forbes et Milliken (1999) et de Rindova (1999), on assiste de plus en plus à l'émergence de certains travaux mettant en relation les connaissances et compétences des administrateurs comme moyen de caractérisation du conseil et de son efficacité<sup>25</sup>. Ainsi, selon Kiel et Nicholson (2000, 2001 et 2003), les savoirs, les connaissances et les compétences sont des déterminants majeurs de la performance du conseil. Les connaissances et compétences font référence au niveau d'étude des administrateurs, à la filière de leurs études ainsi qu'à leurs l'expérience<sup>26</sup>.

Par ailleurs, Lynall et al (2003) soulignent l'importance d'adapter le portefeuille de compétences du conseil d'administration aux besoins de l'entreprise. Ils défendent l'idée de la nécessaire adéquation des connaissances et des compétences du conseil à chaque phase de l'entreprise dans son cycle de vie. Les arguments de Lynall et al. (2003) convergent avec ceux de Forbes et Milliken (1999) et de Castaldi et Wortmann (1984) pour qui le recrutement d'administrateurs expérimentés peut compenser les insuffisances de l'équipe de direction.

L'étude de Gabrielson et Winlund (2000) montre que le degré de maîtrise des connaissances et des compétences par les membres du conseil affecte sensiblement son implication dans son rôle de services alors qu'elle ne présente aucun lien avec le rôle de contrôle.

En comparant les résultats d'enquêtes menées dans quatre pays différents (Etats-Unis, Grande Bretagne, France et Allemagne), les travaux de Sapienza et al. (1996) montrent que quel que soit le pays, les contributions les plus attendues des conseils d'administration se basent essentiellement sur les connaissances et les compétences particulières des administrateurs. L'efficacité du conseil d'administration se fonde sur un dosage de connaissances générales et de connaissances spécifiques.

Les connaissances générales ont trait aux différents domaines fonctionnels, tels que les finances, le commercial et le droit (Forbes et Milliken, 1999), mais également les

---

<sup>25</sup> Jeanjean et Stolowy (2006) font remarquer qu'une bonne gouvernance se traduit notamment par la diversité des compétences en termes d'expérience, de connaissance, de sexe et d'origine.

<sup>26</sup> Hillman et Dalziel (2003) généralisent les caractéristiques du conseil d'administration dans la notion de « board capital » considérée comme l'indicateur pertinent pour estimer la capacité du CA à remplir ses rôles. Le board capital est formé du « relationnel capital » et du « human capital ». Ce dernier regroupe essentiellement l'expérience, l'expertise, la connaissance et la réputation des administrateurs. Le capital relationnel concerne les apports relationnels des administrateurs à leurs firmes.

connaissances scientifiques (Castaldi et Wortmann, 1984) ou encore celle de direction générale (Demb et Neubauer, 1992). Les connaissances spécifiques quant à elles ont trait à l'entreprise, à ses marchés et à ses produits (Forbes et Milliken, 1999).

Sirower (1987)<sup>27</sup> met l'accent sur l'importance d'une connaissance fine des activités de l'entreprise et plus particulièrement des synergies existantes entre les différentes activités. Pour leur part, Ancona et Caldwell (1988) ainsi que Castaldi et Wortmann (1984) ont mis en exergue l'importance d'une connaissance particulièrement poussée, par les membres du conseil, de l'environnement externe de l'entreprise. Ancona et Caldwell (1988) notent ainsi l'importance de ces connaissances de l'environnement et soulignent que l'appartenance des administrateurs à des réseaux sociaux est susceptible de les aider à collecter de l'information sur cet environnement.

Enfin, les connaissances spécifiques à l'entreprise sont également un élément important. Celles-ci englobent les métiers et processus de l'entreprise, son offre de produits et services, ses structures, sa stratégie ainsi que sa culture. Selon Ong et Wan (2001) ces connaissances spécifiques permettent au conseil de prendre des décisions en adéquation avec les réalités de l'entreprise.

Par ailleurs, l'âge et l'ancienneté des administrateurs peuvent également influencer le niveau de contrôle exercé par le conseil.

En ce qui est de l'âge, Il peut être admis que plus les administrateurs sont âgés, moins ils deviennent efficaces (Core et al., 1999). Hambrick et Mason (1984), ont mis en évidence que les jeunes managers avaient tendance à favoriser le changement. Dans leur recherche portant sur la rémunération des dirigeants, Core et al. (1999) testent l'influence directe de cette variable sur la rémunération des dirigeants ; ils observent une relation positive et significative : plus les administrateurs sont âgés, moins le conseil d'administration est efficace et plus la rémunération est élevée.

L'ancienneté<sup>28</sup> des membres du conseil pour sa part indique d'une part l'ancienneté dans les fonctions d'administrateur dans une entreprise quelconque, dans un secteur quelconque

---

<sup>27</sup> Cité par Forbes et Milliken (1992)

<sup>28</sup> La plupart des études ont utilisé l'ancienneté des administrateurs comme variable de contrôle. La majorité des études comme celle d'Ahn, et al. (2010) se limitent à l'analyse de l'impact de l'ancienneté moyenne ou médiane des administrateurs.

ou au sein d'une même entreprise. Cependant, les conseils d'administration ayant de faibles turnovers, sont souvent inefficaces, ce qui peut mener à de faibles performances (Vance, 1983). Ainsi, est censé être plus inerte, un conseil d'administration composé de membres qui y sont présents depuis une longue période (Johnson et al., 1993). Cette situation peut donc mener à une inefficience dans le contrôle du management. Dans leur recherche portant sur les licenciements de dirigeants, Frederickson et al., (1988) suggèrent que plus les administrateurs des conseils ont passé de temps ensemble dans l'entreprise, plus forts sont leurs liens. Par conséquent, ils sont susceptibles d'être plus cohésifs que ceux dont l'ancienneté est moins importante. D'après ces mêmes chercheurs, sont susceptibles d'être plus divers les conseils composés d'administrateurs dont l'ancienneté moyenne est plus faible ; ces administrateurs évalueraient le management sur des critères potentiellement contradictoires.

### **2.1.3. Le mode de fonctionnement du conseil d'administration est important pour son efficacité**

L'intérêt porté au fonctionnement effectif des d'administration reste extrêmement limité (Demb et Neubauer, 1992 ; Forbes et Milliken, 1999 ; Vafeas, 1999 ; Gabrielson et Windlund, 2000 ; Kula, 2005 ; Pugliese et Winstop 2007). Ces études peuvent être considérées comme originales dans la mesure où elles cherchent à ouvrir la boîte noire des conseils d'administration en le considérant, sinon comme une équipe, du moins comme un groupe décisionnel et tentent ainsi de l'approcher avec un regard fortement inspiré par les outils psychosociologiques. Ainsi et comme le souligne Demb et Neubauer (1992, p. 130), c'est bien « la dimension collective d'un conseil d'administration qui lui procure ses capacités de jugement ».

Par ailleurs, des approches inspirées par le cadre de la théorie de l'agence ont tenté de cerner le problème d'asymétrie informationnelle par d'autres réponses. Ainsi, Eisenhardt (1989) considère que la mise en place de systèmes d'information pertinents et l'adoption de procédure de reporting est de nature à réduire l'asymétrie en améliorant le flux informationnel entre les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, administrateurs, dirigeants, etc.).

Dans le même sens, Demb et Neubauer (1992) avancent deux pistes afin de permettre aux conseils d'administration de jouer un rôle plus actif. La première tient à la régularité de leurs réunions et à leur durée. En effet, la fréquence et la durée des réunions contribuent à améliorer les flux d'information entre l'organisation et le conseil, assurant à ces derniers la possibilité tant d'infléchir les décisions stratégiques que de contrôler leur mise en œuvre. La seconde tient à la qualité des procédures de reporting. Ces arguments ont été poursuivis par Gabrielsson et Winlund (2000) et plus récemment par Pugliese et Winstop (2007). Dans la première étude, les auteurs examinent l'effet du mode de fonctionnement du conseil d'administration sur son efficacité. Ils montrent que l'adoption de procédures de travail formel affecte l'efficacité du conseil. L'étude de Pugliese et Winstop (2007) quant à elle, tente de mettre en relation les modes de fonctionnement du conseil d'administration et leur contribution à la prise de décision stratégique. Les auteurs montrent que l'adoption de procédures régulières d'évaluation affecte positivement et significativement l'implication du conseil d'administration dans les processus de prise de décision stratégique.

Somme toutes, deux conceptions s'opposent concernant l'influence des réunions (Vafeas, 1999). La première considère que les réunions du conseil d'administration sont bénéfiques aux actionnaires. D'après Lipton et Lorsh (1992), le problème le plus important que rencontrent les administrateurs est, le manque de temps pour poursuivre leurs missions d'administrateurs<sup>29</sup>. Dans ce cadre, le temps accordé aux réunions du conseil serait un facteur important de l'efficacité du conseil. Ainsi, les conseils qui se réuniraient plus fréquemment seraient plus susceptibles d'effectuer leur mission dans l'intérêt des actionnaires (Vafeas, 1999).

Une deuxième conception suppose que les réunions des conseils ne sont pas nécessairement utiles du fait que des tâches routinières occupent la plupart des réunions, ce qui laisse peu de temps au contrôle du management. Dans cette optique, Jensen (1993) suggère que les conseils devraient être relativement inactifs et qu'ils ne devraient maintenir des niveaux élevés d'activité qu'en cas de problèmes. Il semblerait donc que les

---

<sup>29</sup> La présence des administrateurs aux réunions de conseil est une mesure significative dans son efficacité. Selon Godard et Schatt (2005), la présence des administrateurs est un facteur déterminant du bon fonctionnement du conseil. Viénot (2007) montre qu'il y a sept péchés capitaux des administrateurs et que l'absence d'un administrateur constitue un « péché majeur » (p 48). Dans ce cadre, Viénot (2007) montre que l'absence d'un administrateur « prive le conseil d'une opinion éclairée, et appauvrit les débats » (p 48).

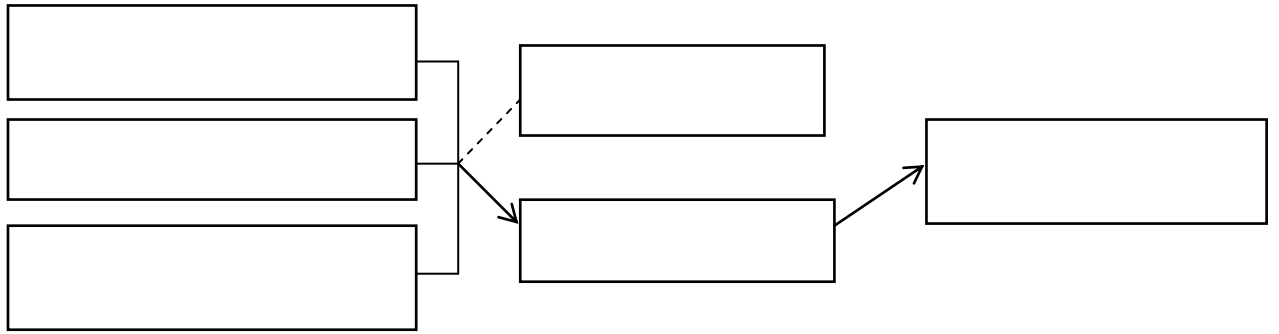
conséquences de l'activité du conseil, en termes de fréquence de réunion, ne soient pas claires.

## **2.2. Les mesures de « Score » de conseil d'administration**

Le conseil d'administration étant une entité plurielle, les paramètres que nous venons d'exposer se combinent et concourent à un certain niveau d'indice de la qualité de contrôle. Les études utilisant les indices ou scores de conseil d'administration les déterminent soit dans le cadre d'un indice global de gouvernance soit dans l'étude des conseils d'administration uniquement. A la seule différence de l'étude de Louizi (2007 et 2011) qui a utilisé un index global de gouvernance d'entreprises en combinant le fonctionnement du conseil d'administration (14 variables)<sup>30</sup>, la structure de propriété (4 variables) et les caractéristiques du dirigeant (4 variables) pour calculer un score de gouvernance des entreprises françaises en ayant recours à la méthode d'enveloppement des données (DEA), et de Olivero et Ezzine (2012 et 2015), qui, en se basant sur les travaux de Louizi (2007), de l'OCDE (1999), les codes de gouvernance et les critères des agences de rating, déterminent un score de conseil d'administration comprenant la composition du conseil d'administration (14 variables), le processus d'audit (5 variables), la politique de rémunération (9 variables), la structure de propriété (5 variables) et le droit d'information des actionnaires (17 variables) sur un échantillon composé des entreprises relevant de l'indice SBF 120, la majorité des études employant la structure du conseil d'administration n'utilisent pas autant de variables. Sur les entreprises non financières cotées dans l'indice SBF 250 en France. Louizi (2007) trouve que les entreprises performantes et les entreprises non performantes présentent pratiquement les mêmes caractéristiques à l'exception de la taille du conseil au regard du score de gouvernance qu'il a calculé. Il explique cette situation en partie, par la convergence des systèmes de gouvernance imposés par les recommandations des codes de bonne conduite de l'OCDE, (2004) et de l'AMF (2004). Il trouve un score de conseil d'administration de 74,2 sur une base de 100 concluant ainsi que les entreprises étudiées sont bien gouvernées. Son modèle d'analyse est le suivant :

---

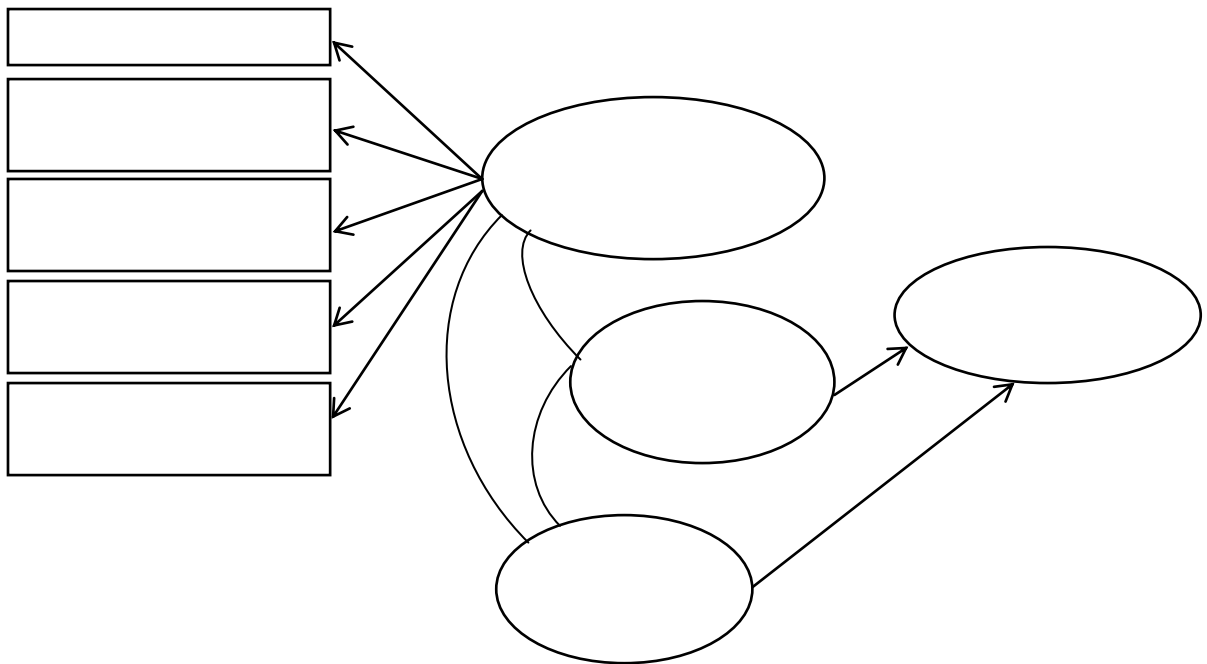
<sup>30</sup> Que sont : La taille du conseil, son indépendance, la dualité, les activités, la participation, le comité d'audit, le comité de nomination, le comité de rémunération, réunions du comité d'audit, réunions du comité de nomination, réunions du comité de rémunération, indépendance du comité d'audit, indépendance du comité de nomination et indépendance du comité de rémunération.



**Figure 1** : Le modèle de Louizi (2011, p. 124)

Godard et Schatt (2005 p. 87) qui effectuent une analyse des déterminants de “la qualité” des conseils d’administration l’appréhendent à l’aide de trois variables que sont : le pourcentage des administrateurs indépendants, la dissociation des fonctions de décision et de contrôle et une mesure agrégée, qui intègre les deux aspects.

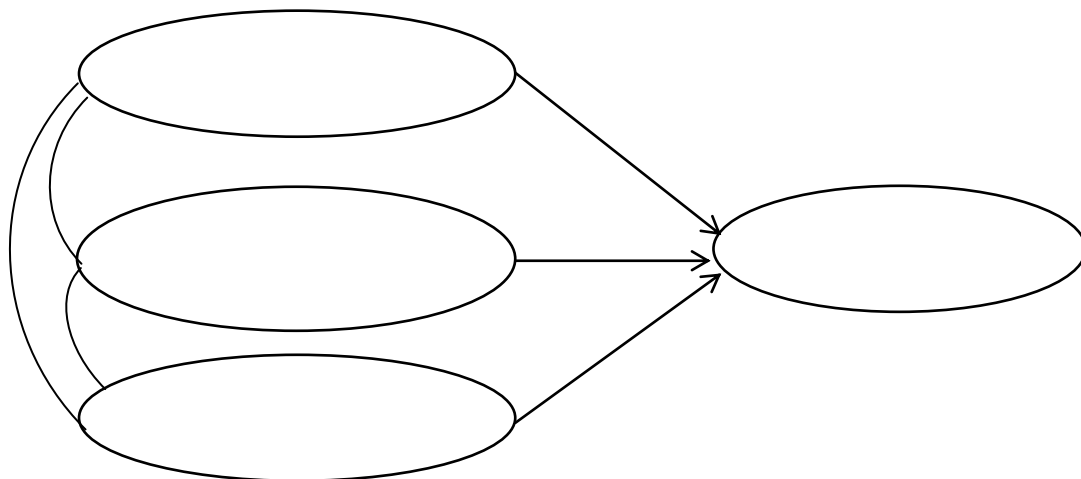
En répliquant les travaux de Boyd (1994), l’étude de Vigliano (2007) utilise cinq variables pour calculer ce qu’elle appelle « contrôle exercé par le conseil d’administration » que sont : la dualité, le ratio d’administrateurs internes, le nombre d’administrateurs institutionnels, l’actionnariat des administrateurs et la rémunération des administrateurs. Il trouve que la rémunération des dirigeants est inversement reliée au niveau de contrôle exercé par le conseil d’administration.



**Figure 2** : Le modèle de Boyd (1994, p. 342)

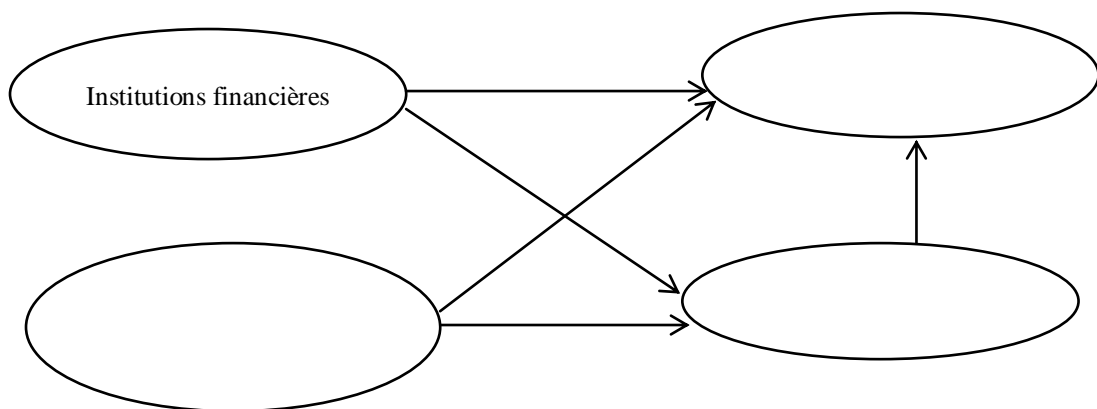
Correia et al., (2009), sur un échantillon d'entreprises non financières déterminent un indice de la qualité de gouvernance (IQG) qui prend en compte le conseil d'administration (trois variables), la structure propriété (quatre variables), la rémunération des dirigeants (quatre variables), la protection des actionnaires minoritaires (quatre variables) et la transparence des informations publiées (quatre variables). Leurs résultats concluent à une relation positive et significative entre le Q de Tobin et l'indice de gouvernance et que les entreprises bien gouvernées sont mieux évaluées par le marché. Toutefois, la contribution du conseil d'administration n'est pas significative dans cet indice. Sur une base de 0 à 1 ils trouvent un indice de la qualité de gouvernance de 0,59 dans lequel le conseil d'administration représente 6,63%. Les trois indicateurs liés au conseil d'administration que sont : la dualité, la taille du conseil et les administrateurs internes versus externes sont également utilisés par Siman (2008) ainsi que Marc et al. (2011).

Yu-Je et Mei-Fen (2012) sur les entreprises du secteur d'électronique utilisent comme Li (2005) et Chiu (2008) cinq indicateurs du conseil d'administration que sont : la taille du conseil, la dualité, le pourcentage des actions détenues par les administrateurs externes, les garanties engagées par les directeurs et le pourcentage des actions détenues par les directeurs. Ils trouvent sur la base du modèle suivant une relation positive mais non significative entre le score du conseil d'administration (déterminé avec un  $\alpha$  de cronbach de l'ordre de 0.82) et la rentabilité des entreprises.



**Figure 3** : Le modèle de Yu-Je et Mei-Fen (2012, p. 151)

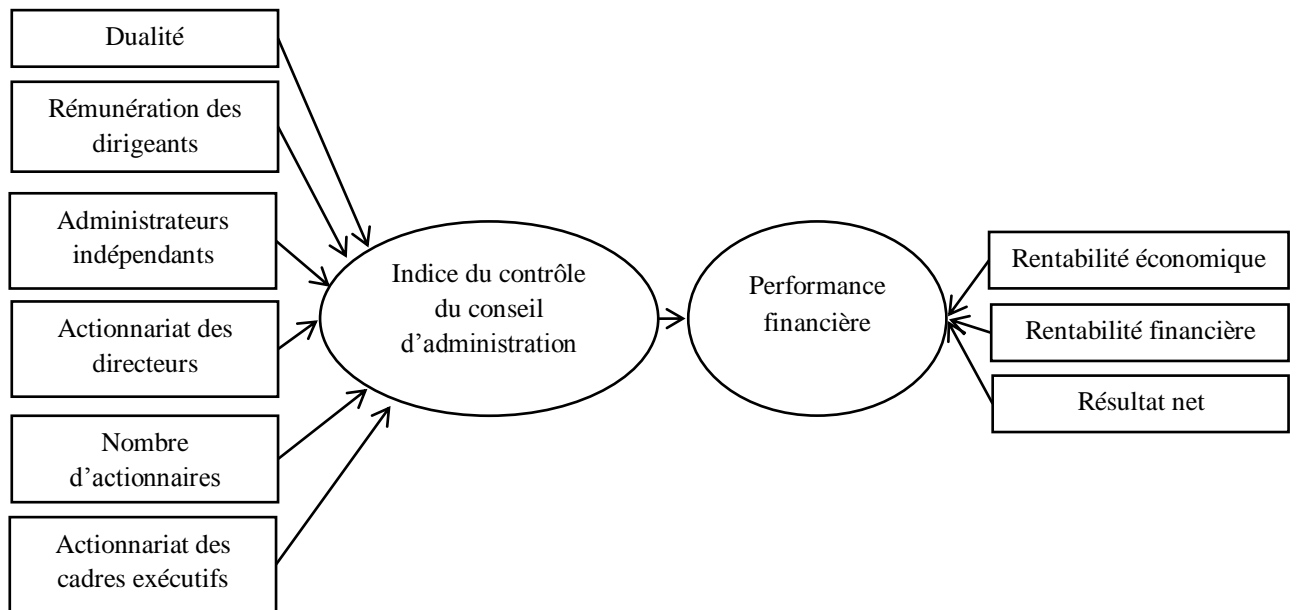
Hsin-Yi et Brian (2012) en employant un indice du conseil d'administration calculé avec le pourcentage des actions détenues par les dirigeants, le pourcentage des administrateurs externes, le pourcentage des administrateurs exerçant dans plus de trois compagnie et le pourcentage des actions détenues par les administrateurs sur les entreprises japonaises et taiwanaises. Ils trouvent à travers le modèle suivant une relation négative et non significative entre l'indice du conseil d'administration et l'indice de performance mesuré par la rentabilité économique, la rentabilité financière et le résultat net après impôts pour le Japon mais une relation positive et significative pour Taiwan.



**Figure 4** : Le modèle de Hsin-Yi et Brian (2012, p. 151)

Muhammad et Suleman (2013 et 2014), Calculent un indice de gouvernance comportant six variables (dualité, rémunération des dirigeants, administrateurs indépendants, actionnariat des directeurs, nombre d'actionnaires, actionnariat des cadres exécutifs). Ils trouvent une relation positive et non significative entre l'indice de gouvernance et la performance pour l'année 2005, une relation positive et significative pour l'année 2007 et une relation négative et non significative pour les années 2006, 2008 et 2009. Leur modèle d'analyse se présente comme suit :





**Figure 5** : Le modèle de Muhammad et Suleman (2013, p. 272)

L'existence des mécanismes de gouvernance ont conduit les agences de rating<sup>31</sup> à développer des véritables scores de mesure de la « bonne gouvernance ».

L'agence de notation financière STANDARD AND POOR'S (S & P) détermine un score de gouvernance basé sur quatre thèmes<sup>32</sup> que sont : la structure de la propriété, les relations et les droits des parties prenantes de l'entreprise, la transparence financière et la divulgation de l'information, les procédures et la structure du conseil d'administration. Le conseil d'administrateur est analysé par cette agence par : la structure du conseil et sa composition, l'efficacité du conseil, l'indépendance des administrateurs, les politiques de rémunération, d'évaluation et d'évolution des dirigeants et des administrateurs.

L'agence MOODY'S pour sa part utilise sept thèmes<sup>33</sup> que sont : le processus d'audit, les conflits d'intérêt, la politique de rémunération, les droits des actionnaires, la structure du capital, l'information sur le gouvernement d'entreprise, la composition et fonctionnement du conseil d'administration. Ce dernier point prend en comptes trois facteurs que sont : la taille du conseil, le fonctionnement et composition et les activités du conseil.

<sup>31</sup> Il s'agit des agences de notation spécialisées Standard and Poor's ; Moody.s ; Fitch Ratings ainsi que Governance Metrics International (GMI) et d'Institutional Shareholder Services (ISS)

<sup>32</sup>Standard & Poor's (2002), Corporate governance scores frequently asked questions...; Standard & Poor's, (2004), Standard & Poor's Corporate Governance Scores and Evaluations: Criteria, Methodology and Definitions, Standard & Poor's Governance Services, New York.

<sup>33</sup>Moody'S (2003), U.S. and Canadian Corporate Governance Assessment., *Rating Methodology*, July.

De son côté, le score de gouvernance des entreprises de l'agence FITCH RATINGS, repose sur cinq thèmes<sup>34</sup> que sont : les transactions entre les différentes parties, le processus d'audit, la rémunération des cadres et des administrateurs, la structure du capital, l'efficacité et indépendance du conseil. Le conseil d'administration est analysé ici par : la taille, la composition et le fonctionnement, le processus de nomination, les procédures concernant l'ordre du jour des réunions du conseil.

Parallèlement à ces agences spécialisées, les institutions comme Governance Metrics International (GMI) et l'Institutional Shareholder Services (ISS) ont également développé des critères d'appréciation de la gouvernance des entreprises<sup>35</sup>. L'indice de GMI repose sur six thèmes que sont la révélation financière et les contrôles internes, les droits des actionnaires, la rémunération du conseil et des dirigeants, la structure et contrôle du capital, le comportement d'entreprise et les problèmes de responsabilité sociale, la structure et organisation du conseil d'administration qui prend en compte la composition du conseil, l'Indépendance du conseil, l'existence des comités d'audit, de rémunération et de nomination.

L'indice de gouvernance développé par ISS en 2003 s'appuie sur huit thèmes que sont : la structure du capital, les problèmes d'audit, les informations sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération du Conseil et des dirigeants, les relations entre les financiers, l'éducation du directeur, les facteurs qualitatifs, la structure et la composition du conseil. Le thème concernant le conseil prend en considération la composition du conseil, la taille du conseil, l'indépendance des administrateurs, l'existence et le fonctionnement des comités.

À la suite de cet exposé sur la boîte noire qu'est le conseil d'administration, le tableau quatre qui suit résume quelques travaux relatifs aux conseils d'administration des entreprises.

---

<sup>34</sup>Fitch Ratings (2004), Evaluating Corporate Governance: The Bondholders. Perspective. *Credit Policy Special Report*, New York.

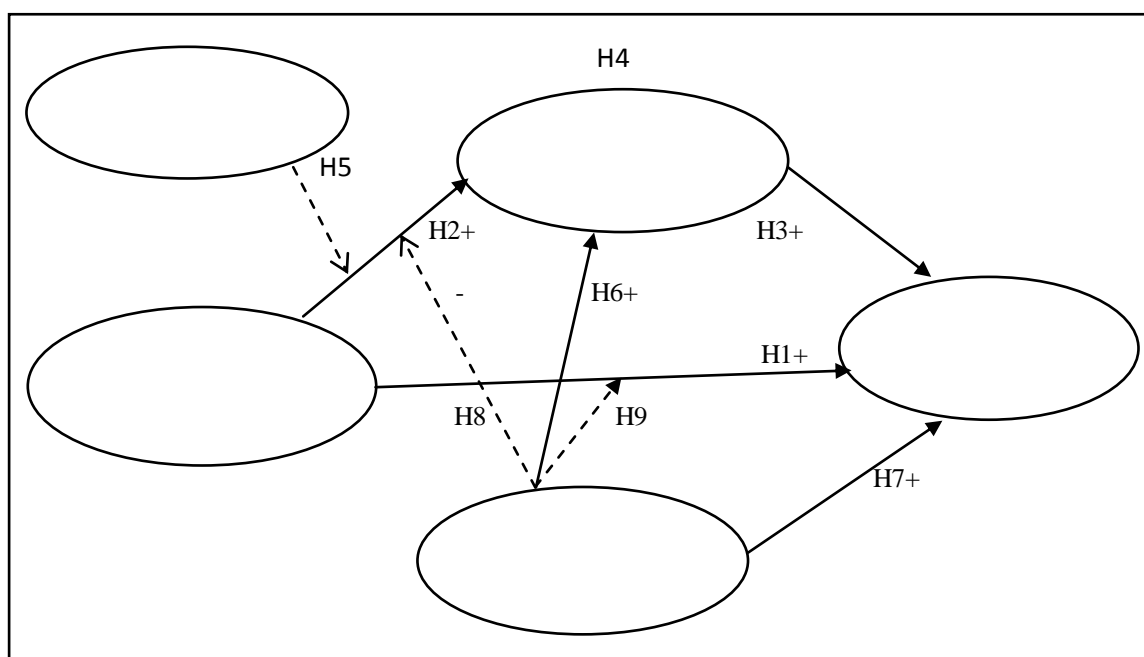
<sup>35</sup>[www.gmiratings.com](http://www.gmiratings.com) et ISS Corporate Solutions 2004, ou [www.issproxy.com](http://www.issproxy.com)

**Tableau 4 :** Récapitulatif de quelques travaux sur le conseil d'administration

Recherches ayant considéré isolément les éléments caractéristiques du conseil d'administration		Recherches ayant calculé un indice de conseil d'administration ou de gouvernance	
Indicateurs mesurés	Auteurs	Auteurs	Indice et éléments constitutifs
Taille du conseil d'administration	Taktak (2010) Trabelsi (2010) Taktak (2010), Taktak et Triki (2012), Simpson et Gleason, (1999), Pi et Timme (1993), Adam et Mehran (2003), Louizi (2006), Sulieman (2011).	Boyd (1994)	<b>Indice de conseil d'administration</b> (dualité, administrateurs internes, administrateurs institutionnels, rémunération des administrateurs, actionnariat des administrateurs)
Proportion des administrateurs externes	Taktak (2010), Trabelsi (2010) Taktak et Triki (2012), Louizi (2006), Sulieman I. (2011).	Vigliano (2007)	<b>Indice de conseil d'administration</b> (taille du conseil, dualité, administrateurs internes, administrateurs institutionnels, rémunération des administrateurs, actionnariat des administrateurs, nombre de mandats par administrateur, nombre de réunion du conseil, ancienneté des administrateurs, âge des administrateurs)
Proportion des administrateurs institutionnels	Taktak (2010), Taktak et Triki (2012), Louizi (2006), Barclay et Holderness, (1989), Whidbee (1997)	Li (2005), Chiu (2008), Yu-Je et Mei-Fen (2012)	<b>Indice de conseil d'administration</b> (taille du conseil, dualité, administrateurs externe, garanties des directeurs et actionnariat des directeurs.)
Proportion des administrateurs étrangers	Louizi G. (2006), Oxelheim et Randoy (2003), Dannon (2009), Choi et Hasan (2005) Gulamhussen et Guerreiro (2009).	Hsin-Yi et Brian (2012)	<b>Indice de conseil d'administration</b> (taille du conseil, administrateurs externe et administrateurs interne)
Proportion des administrateurs représentant l'Etat et les administrations publiques	Louizi (2006), Konishi et Yasuda (2004)	Correia et al. (2009)	<b>indice global de gouvernance</b> [conseil d'administration (trois variables), structure propriété (quatre variables), rémunération des dirigeants (quatre variables), protection des actionnaires minoritaires (quatre variables) transparence des informations publiées (quatre variables)
Dualité	Taktak (2010), Trabelsi (2010) Taktak et Triki (2012), Louizi (2006),	Louizi (2007 et 2011)	<b>indice global de gouvernance</b> [fonctionnement du conseil

	Sulieman(2011), Pi et Timme (1993), Simpson et Gleason (1999)		d'administration (14 variables), structure de propriété (4 variables) et les caractéristiques du dirigeant (4 variables)]
Forme de conseil	Pi et Timme (1993), Baliga et al. (1996), Godard (1998),	Muhammad et Suleman (2013 et 2014),	<b>indice global de gouvernance</b> (dualité, rémunération des dirigeants, administrateurs indépendants, actionnariat des directeurs, nombre d'actionnaires, actionnariat des cadres exécutifs)
Taille de la banque	Taktak (2010), Trabelsi (2010) Taktak et Triki (2012), Louizi (2006), Simpson et Gleason (1999), Pi et Timme (1993), Sulieman (2011), Iannotta et al. (2007), Pathan (2009)	Black et al. (2003)	<b>indice global de gouvernance</b> [droits de l'actionnaire (5 variables), le conseil d'administration (6 variables), le processus d'audit (11 variables), les directeurs indépendants (13 variables), la transparence de l'information (3 variables) et de la structure de propriété (une variable binaire)]

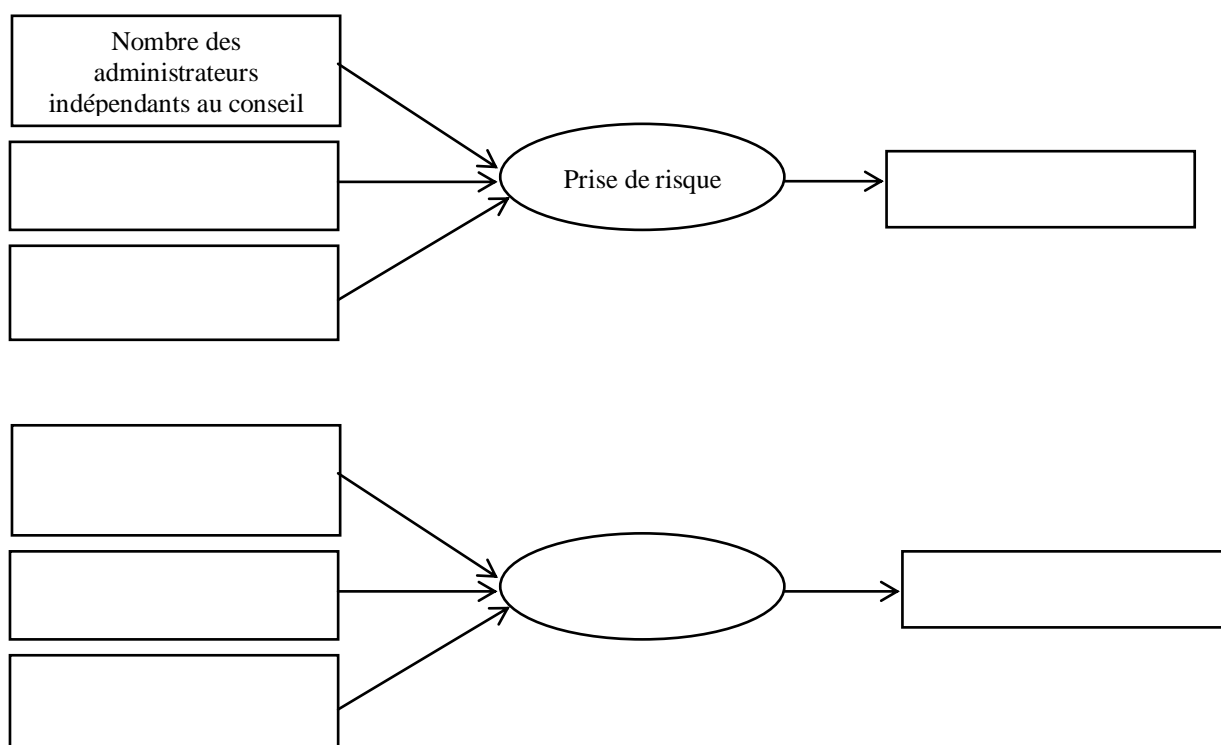
Au regard de la littérature que nous venons de présenter et compte tenu d'une part que notre étude porte sur le conseil d'administration et non sur tous les mécanismes internes de gouvernance en général, et en considération d'autre part du fait qu'Olivero et Ezzine (2011, p. 21) arguent que les scores de gouvernance seraient plus pertinents que les items pris séparément, le modèle conceptuel sur lequel repose cette recherche se présente comme suit :



**Figure 6** : Le modèle conceptuel de l'étude : conseil d'administration et rentabilité des banques : le rôle médiateur de la prise de risques et modérateur de la réglementation prudentielle et de la taille

Ce modèle a la particularité de considérer la gouvernance bancaire dans sa pluralité par la prise en compte de la régulation dont le chapitre suivant s'attellera à montrer le caractère complémentaire voir contraignant pour le conseil d'administration. L'activité bancaire étant par nature la prise des risques, il est fort probable que la relation entre le score de gouvernance et la performance ne soit linéaire comme dans les entreprises non financières telle que mise en exergue par certains travaux (Hsin-Yi et Brian, 2012 ; Muhammad et Suleman, 2013). C'est la raison pour laquelle nous supposons une médiation de la prise de risque. Or la régulation a pour but la maîtrise du risque dont l'excès est aussi néfaste pour

la banque que l'absence. L'une des rares études à avoir traité de la médiation du risque est celle de Fazel et al. (2015). Leur modèle étant le suivant :



**Figure 7** : Le modèle de Fazel et al. (2015, p. 102)

Par rapport à notre modèle conceptuel, ce modèle traite de manière individuelle les caractéristiques du conseil d'administration et non sous forme agrégée. Cette étude trouve que la prise de risque joue un rôle médiateur entre l'indépendance du conseil d'administration, la concentration de la propriété et la rentabilité. Pour ce qui est de la relation entre la taille du conseil et la rentabilité, le rôle médiateur du risque n'est pas avéré.

La revue de ces travaux et au regard de notre modèle conceptuel, nous formulons les hypothèses suivantes :

**H1 : La rentabilité des banques est positivement influencée par l'indice de la qualité du conseil d'administration**

En considérant le lien indirect, nous supposons que :

**H2 : *L'indice de la qualité du conseil d'administration exerce une influence positive sur la prise de risque par les banques***

**H3 : *La prise de risque, par les banques, a un effet positif sur la rentabilité***

L'existence du lien indirect est susceptible de nous amener à penser que :

**H4 : *La prise de risque est une variable médiatrice entre l'indice de qualité du conseil d'administration et la rentabilité des banques***

### **Conclusion**

Ce chapitre qui s'achève avait pour objet de montrer qu'en matière d'efficience et d'efficacité organisationnelle, le conseil d'administration est un mécanisme de gouvernance interne primordial dont le fondement est la réduction des coûts d'agences. Mandaté par les actionnaires, ce dernier est chargé de contrôler la gestion des dirigeants dont on soupçonne des comportements opportunistes dans un environnement caractérisé par l'asymétrie d'information. La démarche pour l'atteinte de l'objectif assigné à ce chapitre a consisté dans un premier temps à définir le concept de gouvernance. Par la suite nous avons analysé les grands corpus théoriques ayant balisé le concept. Nous tirons les conclusions qu'une bonne gouvernance des entreprises du point de vue du conseil d'administration résulte de la combinaison d'un ensemble de paramètres caractéristiques de ce dernier afin de rendre son contrôle efficace. Dans le chapitre qui suit, nous montrons que le conseil d'administration tout seul ne suffit pour une bonne gouvernance des banques au regard de la spécificité de celles-ci. Ainsi, la régulation en tant que mécanisme externe de gouvernance complète le monitoring du conseil d'administration. Le cadre légal et institutionnel de la gouvernance des entreprises en contexte français et camerounais sera également étudié.

## **CHAPITRE II : LA REGULATION BANCAIRE EN TANT QUE MECANISME EXTERNE DE GOUVERNANCE COMPLEMENTAIRE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le secteur bancaire est l'un des secteurs les plus réglementés au monde en raison des effets dévastateurs sur les déposants, le système bancaire et économique que peut avoir la faillite d'une banque. Notre recherche qui s'intéresse au conseil d'administration bancaire ne peut donc faire abstraction de cette réalité. Bien que la régulation ne soit qu'un mécanisme externe de gouvernance parmi tant d'autres, force est de constater qu'elle est le mécanisme externe le plus important dans la mesure où elle peut influencer les autres. Ces autres mécanismes externes qui sont : la concurrence sur le marché des biens et services (Hart, 1995), la concurrence sur le marché des dirigeants (Fama, 1980; Demsetz, 1983), la discipline exercée par le marché des prises de contrôle ou marché financier (Prowse, 1997), l'audit externe (Manita 2009), les mécanismes juridiques et réglementaires (Guidara, 2010) sont affaiblies par l'opacité et la régulation (Taktak, 2010), d'après Adams et Mehran (2003), la réglementation, la supervision, l'opacité et le risque constituent les principales caractéristiques des banques dont il faut tenir compte lorsqu'on étudie leur gouvernance qui devient ainsi spécifique. Avant de faire le point sur la réglementation prudentielle qui vise principalement le risque bancaire, nous allons dans un premier temps examiner la régulation comme mécanisme externe complémentaire au contrôle exercé par le conseil d'administration.

### **1. LA REGULATION ET SES FONDEMENTS DANS LE SECTEUR BANCAIRE**

Les travaux de Prowse (1995) sur les rachats au sein du secteur bancaire ont mis en évidence l'insuffisance des conseils d'administration bancaires comme mécanismes de discipline des dirigeants. Son étude centrée sur l'efficacité de différents mécanismes de contrôle au sein du secteur bancaire (remplacement du dirigeant, fusion, intervention des autorités de régulation, ou conservation du système de contrôle) conclut que les variables telles que la part de titres détenus par les administrateurs internes, les administrateurs indépendants, la présence d'actionnaires dominants sont faiblement ou non liées à la



performance du système de contrôle. Aussi, l'auteur montre que l'intervention des autorités de régulation a toute son importance lorsque la taille de la banque augmente. De là, la gouvernance bancaire est considérée comme une affaire publique. À travers la réglementation et la supervision bancaires<sup>36</sup>, les autorités de réglementation et de contrôle édictent et s'assurent de l'application des règles et principes afin d'atténuer les faiblesses des mécanismes internes au sein des banques.

En s'interrogeant sur la relation d'agence entre le dirigeant et les actionnaires, moins averses au risque, et celle entre le dirigeant et les autorités de régulation, via la réglementation Cooke qui prône une prise de risque mesurée, les travaux d'Alexandre et Bouaiss (2009) montrent que la contrainte réglementaire s'exerce de manière efficace sur les banques en termes d'amélioration du niveau de capital et une baisse de la prise de risque. Ce qui contribue à l'amélioration de la performance de ces banques. Ainsi, le contrôle exercé par le conseil d'administration à travers la présence d'administrateurs indépendants permet de discipliner le dirigeant, ce qui se traduit par une amélioration de la performance par le biais d'une gestion efficace du couple rentabilité-risque. En ce sens, la complémentarité entre le conseil d'administration et la régulation conduit le dirigeant à satisfaire les intérêts des actionnaires dans le cadre d'une prise de risque encadrée par le dispositif réglementaire.

Ce caractère fortement régulé des banques a amené certains auteurs comme Booth et al., (2002) à s'interroger sur une possible substitution de la réglementation en tant que mécanisme externe aux mécanismes internes de contrôle au niveau de la gouvernance des banques. Cette réflexion s'inscrivant dans la lignée des travaux de Richter et Furubotn (1989), Maroto-Acin et Hernandez (2000) et Prowse (1997). Pour ces auteurs, les banques supportent un aléa moral de la part de leurs emprunteurs, qui peuvent tirer avantage des asymétries d'information dans le cadre de la relation traditionnelle banque-emprunteur. L'intervention des autorités de régulation permet d'influencer la conduite des activités internes de la banque (gestion des positions risquées, politique de provision, détention d'un niveau de capital réglementaire...). Les autorités de régulation contraignent les banques comme si elles avaient reçu mandat des actionnaires et des déposants pour exercer ce

---

<sup>36</sup> Scialom L. (2011), « Stratégies et instruments d'une régulation macro prudentielle », *Revue d'Economie Financière*, n° 103, pp. 171-184.

contrôle (Prowse, 1997). D'après ces auteurs, les autorités de régulation sont pleinement des parties prenantes vis à vis de la banque et une délégation de contrôle du dirigeant leur est octroyée implicitement par les actionnaires et les déposants. Cependant, les intérêts des autorités de régulation et des actionnaires ne convergent pas en matière de prise de risque. En effet, les actionnaires, en raison de la diversification de leur portefeuille de titres, accepteront une prise de risque plus importante de la banque en contrepartie d'une rentabilité supérieure alors que les autorités de régulation contraignent le dirigeant à limiter cette prise de risque excessive. Booth et al. (2002) concluent à une substitution de ces mécanismes de discipline du dirigeant. Cette étude portant sur un large échantillon de firmes de plusieurs secteurs réglementés montre que la réglementation, en tant que mécanisme de discipline externe, permet de contraindre les décisions prises par le dirigeant.

La réglementation réduit l'impact des décisions managériales sur la richesse des actionnaires, conduisant à une substitution de la réglementation aux mécanismes de monitoring internes de contrôle qui deviennent moins efficaces pour limiter les conflits d'agence. En effet, la présence d'autorités de régulation qui interviennent dans la discipline du dirigeant limite la latitude discrétionnaire de ce dernier. Ainsi, le contrôle par les autorités de régulation constitue une alternative au contrôle exercé par les administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration, à la détention d'une part significative de titres de la firme par le dirigeant et à la séparation des fonctions de dirigeant et de président du conseil d'administration. Cependant, la possible substitution étudiée doit être relativisée, car les auteurs testent davantage l'intensité des mécanismes internes (pourcentage d'administrateurs indépendants, pourcentage de titres détenus par l'équipe dirigeante) que le réel remplacement d'un mécanisme par un autre. Avant de présenter la réglementation prudentielle en tant que volet essentiel de la régulation, nous analysons de prime abord via le prisme de la microéconomie bancaire les raisons de la régulation bancaire à travers rôle des banques dans l'économie ainsi que leurs spécificités en tant qu'entreprise.

### **1.1. Les raisons de la régulation bancaire**

L'explication théorique de l'existence d'une banque comme toute autre entreprise trouve ses origines dans l'interrogation formulée par Coase (1937) selon laquelle : pourquoi les

firmer ? La réponse à cette question sera donnée par Williamson (1975) en construisant la théorie des coûts de transaction. Ainsi dans un contexte d'information parfaite, le marché alloue parfaitement les ressources entre les agents par un système de prix unique. L'information est gratuite et le prix juste. Cependant, lorsque l'environnement devient incertain l'allocation des ressources devient très coûteuse et imparfaite, les prix ne sont plus justes. De ce fait, il faut chercher les clients, négocier, assurer la qualité des produits et de services et suivre le contrôle de la livraison. Face à cette situation, certains opérateurs s'organisent, s'associent et coordonnent leurs efforts sans plus se référer au marché dans le but de réduire les coûts liés à l'échange d'où l'émergence d'entreprises. L'entreprise est donc un mode de coordination alternatif des échanges au marché<sup>37</sup>. Pour Descamps et Soichot (2002, p. 11), la raison d'être des banques se justifie par les coûts de transaction. Cependant, La banque n'est pas une entreprise comme les autres du fait même de son passif qui est constitué en majorité de dettes et de son activité qui est essentiellement lié aux risques.

Dans l'économie moderne, la banque assure un rôle important sous forme de financement intermédié de l'économie. Elle dispose à cet égard, d'un pouvoir de création monétaire et permet aussi le fonctionnement du système des paiements ; garantissant in fine l'efficacité économique. Ainsi, assume-t-elle un double rôle, de transformation des risques et des échéances. Sa particularité est qu'elle possède un avantage informationnel par rapport aux autres agents et bénéficie de nombreuses économies d'échelle dans la collecte et le traitement de l'information. Elle est donc plus efficace que les prêteurs directs pour évaluer, surveiller et contrôler les emprunteurs. La banque économise ainsi les coûts de transaction et réduit l'asymétrie d'information, que ne le feraient les agents prêteurs et emprunteurs entre eux car la recherche des agents à qui prêter ou emprunter de l'argent en

---

<sup>37</sup> D'après la théorie des coûts de transaction, lors de la réalisation d'une transaction, chaque partie engagée dans le contrat est amenée à supporter des coûts. Les coûts sont relatifs à la recherche des informations nécessaires pour intervenir sur le marché, à la sélection des partenaires d'affaires, à la négociation, à la passation et au contrôle des contrats, etc. Ces coûts sont fortement déterminés par le degré de spécificité de l'actif échangé, la fréquence de la transaction et l'incertitude attachée à la transaction (Williamson, 1975 repris par Coriat et Weinstein, 1995, 47).

L'analyse comparative de ces coûts entre deux situations (celle où l'entreprise réalise toute seule une activité : la hiérarchie et celle où elle fait appel à une autre entreprise pour la réaliser : le marché), va déterminer les choix et le comportement organisationnels de l'entreprise. Lorsque les coûts de transaction supportés par l'entreprise sont plus importants quand elle réalise une activité elle-même, elle fait réaliser cette activité par une autre pour bénéficier des économies de coûts qu'offre cette dernière alternative. Pour Ebondo et Pigné (2001, p.2), « ce qui distingue les entreprises des marchés, c'est la capacité qu'ont les entreprises à internaliser certaines transactions et à les réaliser à un coût moindre que si elles avaient dû se dérouler sur les marchés ».

dehors de la banque et du marché financier engendre des coûts et de l'incertitude. La présence de coûts de transaction sur les marchés financiers explique en partie pourquoi les intermédiaires financiers sont si importants<sup>38</sup>. Elles sont une composante principale de toute économie nationale. La nouvelle théorie de l'intermédiation financière a permis d'expliquer les raisons d'être d'une banque par une triple fonction que sont : le financement ; la réduction des coûts de transaction principalement pour les détenteurs des dépôts du passif ; et finalement une fonction de surveillance touchant les emprunteurs de la banque c'est-à-dire le côté actif du bilan. La synthèse de ces trois fonctions permet d'une part de comprendre l'avantage de la présence d'un système bancaire, et d'autre part, d'identifier les fondements des réglementations bancaires traitées dans la suite de ce travail.

### **1.1.1. La fonction bancaire de financement**

La fonction de financement de la banque s'analyse à travers la production et l'assurance de liquidité. Parler de l'intermédiation de la banque consiste à distinguer l'intermédiation de marché et l'intermédiation de bilan. L'intermédiation de marché est une intervention passive en ce sens que le rôle de l'intermédiaire financier se limite à aider les agents à besoin de financement à trouver les agents à capacité de financement pour écouler les titres que les premiers désirent offrir à long ou court terme aux seconds.

L'intermédiation de bilan renvoie à l'intermédiation traditionnelle où la banque collecte les dépôts des agents à excédent de liquidité et offre du crédit aux agents à déficit de liquidité. En acceptant de se mettre dans cette position, la banque court un risque d'illiquidité et de panique des déposants dans l'hypothèse que son passif du bilan soit composé de dépôt à vue constitué par des épargnants, qui peuvent contractuellement retirer leurs fonds instantanément tandis que l'actif du bilan est composé de crédits octroyés à des emprunteurs qui n'effectuent le remboursement de leur dette qu'à échéance fixe. C'est ainsi qu'un rôle de création monétaire est associé à cette mission d'intermédiation de bilan. Cette analyse montre que la fonction bancaire de financement classique se décompose en

---

<sup>38</sup> Mark Gertler (1988), «Financial Structure and aggregate Economic Activity: An Overview», *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 20, pp.559-588.

transformations (transformation des dépôts en crédit, transformation des échéances) et en création monétaire<sup>39</sup>.

La problématique des échéances est concevable dans le cas où plusieurs déposants se présentent au guichet bancaire pour retirer leur argent, la banque sera obligée de renoncer à certains projets d'investissement à long terme et de maintenir seulement ceux à court terme. Dans ce cas les deux parties concernées (la banque et les déposants) perdent dans cette opération car les gains des projets d'investissement à long terme sont normalement supérieurs à ceux de court terme. Si la précipitation au guichet bancaire s'accélère, alors c'est le phénomène de la panique bancaire. La banque s'exposerait ainsi au risque de ne pas honorer ses engagements vis-à-vis de ses déposants et de faire faillite. La solution de cette situation repose entre autre à la mise en place d'une assurance de dépôt qui augmenterait la confiance des déposants dans la capacité de la banque à honorer ses engagements ou l'intervention extérieure de la banque centrale agissant en prêteur du dernier ressort, dans le cas où les banques ne réussissent plus à résoudre leurs problèmes de liquidité tel que penser par Dewatripont et Tirole (1994).

### **1.1.2. La fonction bancaire de réduction des coûts de transaction**

Dans son activité d'intermédiation, la banque est capable de s'informer sur la qualité des entreprises emprunteuses (limitant ainsi la sélection adverse)<sup>40</sup> et de surveiller leurs

---

<sup>39</sup> Le processus de création monétaire se base donc sur la transformation des créances en moyens de paiement par le jeu d'écriture entre l'actif et le passif du bilan d'une banque. La création de ces moyens supplémentaires de financement se fait en fonction des besoins de crédit des agents économiques. Elle n'est pas le résultat des réserves préalables des banques. La création monétaire est un acte qui met en relation nécessairement un agent non financier ou une collectivité publique et une institution financière dotée d'un pouvoir de création monétaire c'est-à-dire capable d'émettre une créance sur elle-même ; créance qui sera acceptée comme moyen de paiement. Cette opération concourt à un accroissement de la quantité de monnaie détenue par les agents non financiers.

<sup>40</sup> La sélection adverse ou anti-sélection est le problème que crée l'asymétrie d'information avant qu'une transaction n'ait lieu, il y a anti-sélection sur un marché financier lorsque les emprunteurs les plus susceptibles de conduire à de mauvais résultats (les plus risqués) sont ceux qui recherchent le plus activement du crédit et qui ont le plus de chance d'en obtenir et donc d'être sélectionnés. En raison de l'anti-sélection, beaucoup de prêts risqués sont accordés, mais si les prêteurs craignent trop de ce fait de perdre leur argent, ils peuvent décider de ne pas prêter du tout alors même qu'il y a parmi les candidats de bons emprunteurs potentiels. Tant que l'investisseur connaît ses emprunteurs, il n'a pas de problèmes et attend seulement que le sérieux vienne le voir. Mais s'il ne le connaît pas bien c'est-à-dire, si l'information est asymétrique, il risque de prêter au mauvais emprunteur qui est prêt à payer un taux d'intérêt plus élevé. L'information asymétrique peut interdire la réalisation d'échanges mutuellement avantageux.

activités (limitant l'aléa moral)<sup>41</sup> à un coût unitaire bien plus bas que ne le feraient les autres prêteurs particuliers (Bhattacharya et al. 1998, p. 749). Cette activité de courtage bancaire est profitable à ses clients car ils peuvent emprunter à des taux d'intérêt inférieurs à ceux qu'ils emprunteraient à plusieurs prêteurs à la fois. De plus, ils ne doivent pas présenter leurs projets à tous les prêteurs mais seulement à la banque, ce qui diminue ainsi les coûts supportés par eux-mêmes (Bhattacharya et Thakor 1993, p. 8). La diversification du portefeuille est au cœur de la surveillance bancaire car elle permet à la banque d'éviter la duplication des coûts et de réduire l'aléa moral résultant de l'asymétrie d'information. De ce fait, l'importance de la taille et la diversification du portefeuille permettent à la banque de profiter dans son activité des rendements d'échelle dans la collecte et le traitement de l'information, et donc d'une baisse des coûts de transaction.

### **1.1.3. La fonction bancaire de surveillance des emprunteurs**

La fonction de surveillance pour la banque consiste à une collecte d'informations sur ses emprunteurs afin d'atténuer les problèmes de sélection adverse et d'aléa moral. D'après (Diamond et Dybvig, 1986, p. 59), dans le financement direct, l'entreprise contracte une dette qui doit être remboursée à une échéance fixe, sinon les prêteurs peuvent confisquer le rendement de l'entrepreneur. Or celui-ci est le seul qui détient toutes les informations concernant le rendement du projet alors que les prêteurs doivent faire un audit coûteux pour éviter cette asymétrie d'information. Ce qui occasionne deux cas de figures. Soit tous les prêteurs surveillent l'emprunteur et il s'en suit une duplication des coûts d'audit, soit aucun ne surveille en espérant que les autres le feront. De ce fait, Les prêteurs ont un intérêt à déléguer la surveillance des entreprises aux banques qui collectent les informations et distinguent les bonnes des mauvaises entreprises.

Cette analyse confère un monopole d'information à la banque mais pose un autre problème qui est celui d'asymétrie d'information entre la banque et ses prêteurs du même type

---

<sup>41</sup> Le risque moral est le problème créé par l'asymétrie d'information après la réalisation d'une transaction. Le risque moral sur un marché financier est le risque que l'emprunteur s'engage dans des activités considérées comme indésirables (immorales) par le prêteur parce qu'elles augmentent le risque du projet auquel est consacré le prêt et diminuent donc la probabilité qu'il soit remboursé. Du fait que le risque moral augmente le risque de pertes, les prêteurs peuvent décider de ne pas prêter, alors même que le projet initial est bon et même si, en réalité, les emprunteurs ne souhaitent pas augmenter son risque (Milgrom et Roberts, 1997).

qu'entre la banque et les emprunteurs et donc une possible surveillance de la banque par ses prêteurs de fonds (Diamond, 1995).

A la suite de la présentation de l'importance des banques, nous présentons une revue de la régulation.

## **1.2. La spécificité des banques justifie la régulation**

L'appréhension correcte de la régulation bancaire passe par l'analyse préalable des spécificités des banques. Couppéy et Madiès (1997, p. 97), donnent les trois raisons suivantes à cela : premièrement, d'un point de vue méthodologique, si la banque n'est pas spécifique, elle n'a pas de raison d'exister et de surcroît, l'analyse de sa régulation est sans objet. Plus encore, la régulation trouve ses fondements dans les spécificités des banques. Enfin, il faut parvenir à différencier la banque des autres intermédiaires financiers pour bien caractériser sa régulation par rapport à celle de ces derniers.

Les banques présentent plusieurs particularités. Tout d'abord, contrairement aux autres entreprises, les banques ont une structure de bilan spécifique. 90 % de leurs actifs sont financés par les dettes en forme de dépôts (Macey et O'Hara, 2003). À la différence de la dette des entreprises, celle de la banque est plus importante en volume et se trouve répartie au sein d'un grand nombre de petits déposants peu incités (problème de « passager clandestin »<sup>42</sup>), et peu compétents (problème d'asymétrie d'information) pour assurer le contrôle de la gestion de leur banque. Cela justifie le fait que les dépôts bancaires soient le plus souvent assurés dans beaucoup de pays.

Les banques se différencient également d'autres intermédiaires financiers par le fait que leurs passifs sont au cœur de la gestion des moyens de paiements. Les banques assurent la

---

<sup>42</sup> La notion de « Passager clandestin » est une expression utilisée pour désigner le comportement d'une personne qui veut obtenir un avantage sans avoir à fournir de contrepartie. Pour la présente situation, c'est le cas d'un investisseur dont l'intérêt est que les autres investisseurs de sa catégorie fassent collectivement une opération à laquelle il ne participe pas à titre individuel mais dont il profite pleinement.

transformation des dépôts qu'elles collectent en moyens de paiements incontestables. Cette fonction est rendue difficile par le financement de projets d'investissement à moyen et long terme sur la base des ressources liquides que lui procurent les déposants. A ce niveau, la spécificité de la banque réside dans la fourniture jointe de ces deux services a priori difficilement conciliables. Enfin, par rapport au marché, sa particularité tient à sa faculté de traiter les asymétries d'informations qu'elle subit face à ses emprunteurs, grâce aux développements de relations-clientèles durables et personnalisées. Le traitement et le stockage de l'information qu'elle réalise (à partir, notamment, de l'information qu'elle extrait de la gestion des comptes de dépôts de ses clients-emprunteurs) lui permettent d'accorder des financements que le marché n'aurait pas nécessairement permis. De plus, la faillite d'une banque peut avoir des répercussions graves sur l'économie.

D'après Adams et Mehran, (2003), la réglementation, la supervision, l'opacité et le risque constituent les principales caractéristiques des banques dont il faut tenir compte lorsqu'on étudie leur gouvernance qui devient de la sorte bien spécifique. Les banques sont plus opaques que les autres firmes, (Furfine, 2001). Autrement dit, elles présentent des problèmes de transparence envers tous les constituants de leurs environnements internes et externes. Elles sont caractérisées par des problèmes d'agence distincts et accentués par rapport aux autres firmes, et qui sont engendrés principalement par l'asymétrie d'informations existante entre tous les acteurs du secteur bancaire, (Llewellyn, 2001). Cette opacité touche les relations entre les dirigeants et les membres du conseil de la banque. Elle touche également les relations entre les dirigeants et les actionnaires. De même, elle peut toucher les relations entre ces trois types d'intervenants et les autres partenaires de la banque en l'occurrence les créanciers, les déposants et les régulateurs. Ceux-ci ont un rôle important dans la supervision des banques dans le but de créer des institutions financières saines. De ce fait, les banques sont fortement régulées par rapport aux autres entreprises. La régulation comporte entre autres les exigences sur les fonds propres, les réserves et sur la divulgation d'informations et le contrôle des politiques de crédits et ce pour assurer la solidité et la stabilité du système financier et bancaire.

La régulation bancaire poursuit deux buts qui sont la stabilité du système bancaire par la prévention du risque systémique et la protection des créanciers. Elle vise de manière générale à influencer le comportement des banques et des établissements de crédits dans le sens d'une meilleure gestion des risques d'ils encourent en les soumettant à des mesures



structurelles (barrières à l'entrée) et prudentielles (ratios de solvabilité et de liquidité). La présence d'autorités de régulation intervenant dans la discipline du dirigeant permet de limiter la latitude discrétionnaire de celui-ci. Ainsi, le contrôle par les autorités de régulation constitue une alternative au contrôle exercé par les membres indépendants du conseil d'administration.

Les deux premières approches « traditionnelles » de la réglementation prudentielle ont été la théorie de la préférence sur les états (Kareken et Wallace, 1978 ; Dothan et Williams, 1980) et la théorie des choix de portefeuille (Hart et Jaffee, 1974 ; Kahane, 1977 ; Koehn et Santomero, 1980 ; Kim et Santomero, 1988). Même si ces deux approches convergent sur l'idée que la complémentarité des instruments de la réglementation prudentielle est un gage de son efficacité, elles ne tiennent pas compte des diverses spécificités bancaires. Leurs hypothèses sur l'existence d'un système complet de marchés financiers contingents pour et la supposition que l'état de défaillance n'est pas une fatalité pour la banque parce qu'elle peut, si elle le souhaite, éviter ex ante une telle occurrence en choisissant correctement la composition de son portefeuille d'actifs sont moins réalistes. Les théories positives et normatives sont plus réalistes pour rendre compte du bien-fondé de la réglementation de nos jours.

### **1.2.1. Les théories positives de la régulation bancaire**

Le terme régulation est régulièrement utilisé dans le champ de l'économie et des politiques publiques. Il recouvre toute intervention réalisée dans le cadre d'une action appropriée et dosée en vue de maintenir ou de rétablir l'état réputé souhaitable ou acceptable d'un système économique ou social. Si le principe même de régulation fait largement consensus, le débat reste cependant largement ouvert -pour ne pas dire franchement controversé- en ce qui concerne la nature, le point d'application et l'intensité de ces actions<sup>43</sup>.

La régulation est une fonction exercée par l'Etat, une institution publique ou privée dans le but de contrôler certaines activités qui ont une importance sociale générale. Mishkin (2010) définit la régulation bancaire comme un ensemble de règles, d'incitations et de

---

<sup>43</sup> Haidar J.I. (2012), « Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth », *Journal of the Japanese and International Economies*, Elsevier, vol. 26, n°3, pp. 285–307.

pratiques des autorités publiques de supervision qui visent à instaurer et à maintenir la stabilité financière. la régulation bancaire est principalement motivée par les externalités négatives des défaillances bancaires (Berger et al., 1995 ;Bhattacharya et al., 1998 ; Santos, 2000), et a pour vocation la protection des déposants contre ces externalités qui peuvent conduire à une crise systémique<sup>44</sup>.

Ainsi, en référence à la théorie des parties prenantes, la gouvernance des banques dépasse le seul cadre de la relation entre les actionnaires de la banque et ses dirigeants. En effet, les mécanismes internes classiques de gouvernance ont pour but de contraindre les dirigeants à gérer l'entreprise selon les objectifs poursuivis par les dirigeants. Or les objectifs des actionnaires ne sont pas toujours en accord avec les attentes du gouvernement dans le secteur bancaire. Tandis que ce dernier recherche la survie du système bancaire, sa liquidité, sa solvabilité, les actionnaires quoiqu'intéressés par la survie de leurs banques sont préoccupés par sa rentabilité même à court terme. Les banques sont réglementées dans le but d'influencer leur prise de risque. Certes, peu de prise de risque est susceptible de compromettre l'activité économique. Le but de la régulation souvent cité est celui de protéger les consommateurs. Ceci principalement en raison d'une situation de monopole des banques et de l'incapacité d'un grand nombre de déposants à surveiller l'activité bancaire. La régulation est le résultat des interactions intervenues entre les agents et les structures institutionnelles. La régulation du système bancaire met en jeu différents groupes d'intérêt, à savoir les fonctionnaires, les politiciens, les managers, les actionnaires et les déposants des banques. La théorie de l'intérêt public et la théorie des groupes d'intérêt, tant du côté de l'offre que de la demande de régulation, essaient d'expliquer la formation des incitations des groupes d'intérêt et leurs interventions régulatrices (Tartari, 2002).

---

<sup>44</sup> On appelle risque systémique le risque qu'un événement particulier entraîne par réactions en chaîne des effets négatifs considérables sur l'ensemble du système pouvant occasionner une crise générale de son fonctionnement. Le risque systémique est inhérent au système bancaire et financier, du fait des interrelations existant dans ce secteur entre les différentes institutions et les différents marchés. Le risque systémique du secteur financier est d'autant plus dangereux que le plus souvent les effets négatifs se diffusent sur l'économie réelle.

### **a) La théorie de l'intérêt public**

Les origines de la théorie de l'intérêt public se trouvent dans les travaux sur l'économie de bien-être de Pigou (1932) et Samuelson (1947). La théorie de l'intérêt public souligne le rôle joué par le gouvernement pour chercher les imperfections du marché dans le but de les corriger au moyen d'instruments régulateurs. Elle suppose que l'intervention du gouvernement par le biais de la régulation externe se fait dans le but de servir l'intérêt public et donc de maximiser la fonction du bien-être social (Samuelson, 1955). Cette théorie suppose que le marché libre n'est pas à même de s'autoréguler efficacement car il est imparfait. La preuve étant la présence des externalités négatives<sup>45</sup>. Selon Scialom (2011, p. 182), « La préservation de la stabilité financière est un bien public ». De même, les administrateurs sont appelés à approuver la stratégie globale de la banque, y compris la politique générale en matière de risque et les procédures de gestion des risques.

### **b) La théorie des groupes d'intérêts**

L'analyse économique de la régulation a porté sur les deux premières questions posées par Stigler (1971) : y-a-t-il besoin de réguler une industrie ? Si oui, au profit de quels bénéficiaires ? Contrairement à la théorie de l'intérêt public qui se préoccupe de la sauvegarde du bien-être social en général, la théorie des groupes d'intérêts part de l'hypothèse que les agents cherchent à faire valoir leurs propres intérêts dans le but de maximiser leur utilité et exercent par là une pression sur l'agence de régulation, soit en empêchant la présentation des intérêts des groupes d'intérêts opposés, soit en promouvant les leurs (Stigler 1971, p. 3). A titre illustratif, les différents groupes d'intérêt tels que les banquiers, les entrepreneurs, mais aussi les associations de consommateurs, utilisent le pouvoir et les ressources de l'Etat, afin d'atteindre leurs objectifs. Ils procurent un schéma de demande de régulation, tandis que les politiciens et les fonctionnaires des administrations définissent l'offre. Il s'agit dans ce cas d'une régulation à la fois externe et interne. La régulation étant le produit d'une demande et d'une offre présente dans le

---

<sup>45</sup> On peut mentionner plusieurs externalités négatives provenant de la faillite d'une institution bancaire et souvent citées par les défenseurs de la régulation. Ainsi, la faillite d'une banque peut mettre en difficulté d'autres banques solvables ayant des relations avec elle. Cela pourrait ensuite être suivi d'un effondrement du système des paiements, du marché des titres, et affecterait négativement l'économie réelle. De plus, la faillite bancaire implique une perte d'informations concernant les débiteurs et collectées par la banque : c'est une perte pour l'économie entière. Enfin, une dernière externalité résulte de la position monopolistique d'une banque et des profits qu'elle peut retirer au détriment des consommateurs.

marché, l'objectif principal de la théorie des groupes d'intérêt est d'expliquer qui reçoit les profits ou supporte les coûts des mesures régulatrices, quelle forme prend la régulation, et quels sont ses effets dans l'allocation des ressources.

La régulation a surtout le mérite d'accroître la confiance dans le système bancaire et de réduire les coûts des différentes parties contractantes, c'est-à-dire les coûts de l'agence. Considérant les exemples de régulation dans différentes industries Stigler (1974, p. 10) attire l'attention sur les coûts et les dangers de la régulation. En effet, les mesures régulatrices résultant de l'offre et de la demande s'accompagnent très fréquemment du comportement de l'aléa moral de l'affaiblissement de la surveillance du système bancaire par les déposants, du coût imposé aux contribuables, du coût lié aux barrières à l'entrée, et enfin de la perte du bien-être causée par les agents qui, en présence de la régulation, sont moins incitées à perfectionner leurs transactions. Par ailleurs, la régulation a stimulé le début d'un processus d'innovation qui essaie de la détourner (Edwards et Mishkin 1995, p. 31).

### **1.2.2. Les théories normatives de la régulation bancaire**

Dans une perspective normative, la présence de défaillances du jeu de la concurrence est couramment invoquée pour déroger à l'organisation strictement concurrentielle d'une industrie ou d'un marché et donc réglementer cette industrie ou ce marché. Dans cette hypothèse, la décision positive de réguler est adoptée selon un critère normatif d'amélioration de l'efficacité économique antérieure et/ou un critère positif selon les bénéficiaires de l'intervention réglementaire. En considérant que les imperfections des marchés conduisent vers une mauvaise allocation des ressources. L'intervention du gouvernement est rapportée aux défaillances du marché qui se présentent lorsque les marchés ne fonctionnent pas parfaitement, dans le sens qu'il y a d'une part, l'absence de concurrence et d'information parfaite sur les marchés et d'autres parts, l'existence de biens publics.

Selon Dow (1996, p. 698), étant donné que la monnaie a les caractéristiques d'un bien public, cela suffirait à justifier la régulation étatique dans le secteur bancaire. Dans son volet normatif, la régulation bancaire concourt à l'atteinte des objectifs de la politique monétaire que sont : la croissance économique, la stabilité des prix, le plein emploi et

l'équilibre extérieur. Elle peut se traduire par : l'orientation du crédit, l'exigence des réserves obligatoires, la définition des taux d'intérêts etc. ainsi l'essentiel des théories normatives de la régulation concerne les théories qui expliquent la régulation du système bancaire au travers de la production optimale des biens publics et du bien-être social<sup>46</sup>.

### **1.3. Le point sur la réglementation prudentielle internationale du comité de Bâle : de Bâle I à Bâle III**

Afin de garantir une couverture suffisante du risque lié à leurs activités, les banques doivent détenir un montant minimum de capital. Les banques sont donc assimilables à des gestionnaires de portefeuille opérant sur les marchés imparfaits et dont les décisions sont contraintes par la réglementation. La réglementation prudentielle est basée sur la solvabilité des banques en rapport avec leurs fonds propres. Les fonds propres jouent trois principaux rôles que sont : le financement, la couverture des pertes attendues et inattendues ainsi que la protection des créanciers. À ces trois fonctions, Mikdashi (1998) associe les fonctions juridiques liées à l'exigence d'un apport de capitaux propres indispensables à la création d'une banque ainsi que l'utilisation de ces fonds propres par les propriétaires comme base de calcul des distributions de dividendes. Selon la Banque des Règlements Internationaux (1998), le fonds propres réglementaires ont pour but d'éviter le risque systémique et d'atténuer les inégalités<sup>47</sup> entre les banques.

Le processus de réglementation du système bancaire de nos jours fait suite à une vague de déréglementation qui a montré ses limites. En effet, à partir des années 1970-1980, la plupart des systèmes bancaires dans le monde, ont connu des vagues de déréglementation et de libéralisation financière. Ces refontes des cadres réglementaires semblent obéir à deux logiques imposées par les autorités monétaires : le renforcement de la sécurité du système bancaire et l'amélioration des conditions de fonctionnement des marchés financiers.

---

<sup>46</sup> Confère Tartari (2002) pour un exposé détaillé de ces théories.

<sup>47</sup> Dans les années 80 les banques opérant en Angleterre et aux États-Unis se plaignaient auprès des régulateurs de ces deux pays de la concurrence déloyale des banques japonaises, qui n'étaient pas sujettes à une réglementation aussi stricte et, en particulier, qui n'étaient pas soumises à une contrainte de capital minimum.

L'extension de la déréglementation dans les pays s'est opérée dans la diversité du fait des différences significatives des structures bancaires. La libération avait pour but de mettre fin à la répression financière des années 1950. Cette répression était caractérisée par l'intervention des pouvoirs publics dans la politique de crédit des banques à travers les subventions implicites ou explicites et le contrôle de l'allocation du crédit vers les secteurs jugés prioritaires. Parmi les facteurs qui ont contribué à accroître celle-ci, on peut citer notamment la globalisation des marchés financiers, l'amélioration de l'accès des concurrents étrangers aux marchés financiers nationaux, l'augmentation de l'offre à travers de nouvelles formes de financement ou encore l'introduction de nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les services financiers.

Historiquement, la thèse de la libéralisation financière retrouve ses origines dans les études de Mc Kinnon (1973) et Shaw (1973) qui ont montré que la déréglementation financière tend à encourager l'épargne, stimuler l'investissement et par la suite accroître la croissance de l'économie.

La déréglementation a consisté en la mise en place d'un ensemble de mesures qui sont entre autres :

- La dérégulation des taux d'intérêt, des crédits et la suppression des réserves obligatoires ;
- L'adoption des mesures destinées à renforcer la concurrence bancaire ;
- L'élimination du contrôle, de la fixation et du plafonnement des taux d'intérêts débiteurs et créditeurs ;
- La suppression du contrôle, de l'orientation vers les secteurs prioritaires, du plafonnement des crédits pour d'autres secteurs ;
- L'élimination des limites à l'installation et à la participation des banques domestiques et étrangères ;
- L'élimination des restrictions liées à la spécialisation des banques et à l'établissement des banques universelles ;
- La suppression des restrictions sur les titres pour les résidents et les étrangers, le rapatriement du capital, des intérêts et des dividendes ;
- L'abandon du contrôle sur les emprunts étrangers, les flux de capitaux étrangers et les opérations de change.

Suite à la libération financière, la concurrence s'est accrue dans le secteur bancaire. Une telle pression concurrentielle a poussé certaines banques à prendre beaucoup des risques. C'est ainsi que la libération s'est accompagnée d'une réglementation prudentielle<sup>48</sup> devenue impérative pour garantir la stabilité du système et la prévention du risque systémique<sup>49</sup>. Cette dernière a pour mission de promouvoir la stabilité et la sécurité du système financier en édictant des normes prudentielles s'appliquant aux banques et par des actions de supervision préventives destinées à éviter les crises.

D'après De Boissieu (1996), la réglementation désigne « l'ensemble des mesures légales et réglementaires imposées aux différentes institutions financières par les autorités nationales ou internationales ». Sa finalité est d'assurer le maintien de la stabilité de la sphère bancaire et financière, en améliorant sa résistance aux différents chocs d'une part, et en protégeant l'épargnant d'autre part. Son mode d'action est de pouvoir influencer le comportement des banques et des établissements financiers dans le sens d'une meilleure gestion des risques qu'ils encourent en les soumettant à des mesures structurelles (barrières à l'entrée) et prudentielles (ratios de solvabilité et de liquidité). La présence d'autorités de régulation intervenant dans la discipline du dirigeant permet de limiter la latitude discrétionnaire de celui-ci. Ainsi, le contrôle par les autorités de régulation constitue une complémentarité au contrôle exercé par les membres du conseil d'administration.

Au niveau national, les réglementations poursuivent traditionnellement trois types d'objectifs que sont : la protection des déposants contre le risque de faillite, la sécurité des systèmes de paiement et la prévention du risque systémique, c'est-à-dire le risque qu'une défaillance bancaire ne se propage aux autres acteurs et ne bloque le système. Pour Herring et Santomero (1995), la réglementation doit permettre d'assurer l'équité tant pour les consommateurs que pour les producteurs, garantir l'intégrité et la solvabilité du système de manière à maintenir la confiance du public et promouvoir l'efficacité et l'efficacé du système via la compétition et l'innovation. À cet effet, les instances réglementaires internationales cherchent à promouvoir des règles de sécurité s'appliquant au plan international dans le double souci de prévenir le risque systémique d'un système financier

---

<sup>48</sup> Jézabel (2004) définit la « **réglementation prudentielle** » comme l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par les autorités de supervision de la sphère bancaire et financière (banques centrales, organes de réglementation et de contrôle, instances internationales de concertation et de consultation) en vue de maintenir la stabilité de cette dernière »

<sup>49</sup> Arnaud de Servigny (2001) définit le risque systémique comme étant « la fragilisation, par le jeu d'un effet domino, de toutes les banques du fait du défaut d'un établissement fortement débiteur »

international de plus en plus globalisé, et d'harmoniser les conditions de concurrence entre banques. Miotti et Plihon (2001) ont d'ailleurs conclu que la déréglementation financière augmente les risques de crises, surtout pour les pays démunis de mécanismes prudents puissants.

Sur le plan international, les textes relatifs à la réglementation prudentielle sont issus des accords de Bâle. Le comité de Bâle a été institué en 1974 par les autorités des pays membres du G10<sup>50</sup> sous l'impulsion de Peter Cooke, gouverneur de la banque centrale d'Angleterre.

Le comité consiste en la réunion des gouverneurs des banques centrales en vue de définir un dispositif prudentiel destiné à maîtriser les risques bancaires. Le but étant la sécurisation des relations bancaires, à travers notamment l'harmonisation des dispositifs de contrôle nationaux et internationaux. Le comité n'a pas de pouvoir législatif supranational, mais ses recommandations sont en général mises en œuvre par les régulateurs nationaux. Depuis 1975, le Comité de Bâle publie les documents liés au contrôle prudentiel bancaire, qui ne sont pas contraignants juridiquement, mais constituent un engagement moral de ses membres.

Le ratio de solvabilité imposé aux banques a ainsi pour vocation de sécuriser un système bancaire se plaçant toujours au cœur de l'économie. Il s'agit d'éviter autant que possible les effets négatifs des nouvelles pratiques bancaires ou des phénomènes de contagion en cas de faillite. Ces faillites pouvant évidemment avoir des conséquences très néfastes sur l'ensemble de l'économie. Mc Kinnon (1973) a montré que lorsque le cadre réglementaire est inefficace il accentue les effets de l'aléa moral et augmente les imperfections du secteur bancaire du fait que cette situation engendre une prise de risques excessifs de la part des emprunteurs et des banques augmentant ainsi la vulnérabilité et la fragilité du secteur.

---

<sup>50</sup> Le Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire se compose de hauts représentants des autorités de contrôle et banques centrales. Il est constitué des pays suivants : Afrique du Sud, Algérie, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Bosnie, Brésil, Bulgarie, Canada, Chili, Chine, Corée du sud, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Etats-Unis, Finlande, France, Grèce, Hong Kong, Hongrie, Islande, Inde, Indonésie, Irlande, Israël, Italie, Japon, Lettonie, Lituanie, Malaisie, Mexique, Norvège, Nouvelle Zélande, Pays bas, Philippines, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Serbie, Singapour, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie. Ses réunions ont habituellement pour cadre la Banque des Règlements Internationaux, à Bâle (Suisse), siège de son Secrétariat permanent. Le premier accord de 1988 (Bâle I) a instauré le ratio Cooke, le second accord de 2004 (Bâle II) a apporté des modifications au ratio Cooke en instaurant le ratio Mc Donough, avec la crise financière de 2008, Bâle III est défini en 2010



Le premier ratio de solvabilité définit en 1988 sous l'appellation de Bale I ou « Ratio Cooke » ayant montré ses limites, le comité est entré dans une dynamique constante d'amélioration de la solvabilité des banques. En effet, Tioumagneng (2009, p. 165) pense que les difficultés liées à la mesure précise des risques encourus par la banque limitent la possibilité de définir de manière optimale un ratio de fonds propres permettant la couverture des pertes.

### **1.3.1. L'accord de 1988 : Bâle I**

À la suite de Jensen (1993) qui a remarqué que les seuls mécanismes internes ne sont pas suffisants en matière de contrôle de la gestion de la firme, certains auteurs à l'instar de Booth et al. (2002) ; Adams et Mehram (2003) pensent que la réglementation est un substitut des mécanismes internes de gouvernance. En examinant la relation entre les mécanismes de contrôle interne et le fait que cette relation diffère selon que la compagnie soit réglementée ou pas, Booth et al. (2002) trouvent que le lien est faible dans les compagnies plus réglementées telles que les banques suggérant que la réglementation réduit l'importance des mécanismes de monitoring interne. Ils concluent que la réglementation bancaire peut servir de substitut aux mécanismes de monitoring interne<sup>51</sup>. D'après Tartari (2002), l'argument le plus célèbre des partisans de la régulation est lié à la nécessité d'avoir un système bancaire stable qui inspire confiance au monde des affaires. Les travaux de recherche relatifs aux effets de la réglementation du capital bancaire sur le comportement de la banque remontent à Peltzman (1970) sur le système américain. Les résultats de ces travaux remettent en doute l'efficacité de la réglementation du capital en ce qui concerne l'incitation à augmenter les ratios de capital et soulignent la nécessité de maîtriser l'effet d'un système d'assurance des dépôts basé sur une prime à taux fixe. Pourtant les travaux d'Avery et Berger (1991), indiquent qu'un ratio (capitaux propres / actifs) plus élevé est associé à une probabilité de faillite plus faible. Pour Flannery (1989), les exigences sur les fonds propres devaient tenir compte non seulement de la valeur des actifs mais aussi du niveau du risque qui s'y attache.

---

<sup>51</sup>Le monitoring interne est assuré par les mécanismes de gouvernance interne tels que l'indépendance du conseil d'administration, le pourcentage d'actions détenus par les dirigeants, la dualité entre l'organe de direction et de contrôle et la taille du conseil d'administration etc.

Le ratio Cooke issu des accords de Bâle de 1988 est une réponse des membres du comité de Bâle à l'affaiblissement du niveau des fonds propres des principales banques internationales. Selon Rochet (2008), Il avait officiellement deux objectifs : assurer la stabilité du système bancaire international, et éliminer les distorsions de concurrence provenant du fait que certains Etats comme Japon qui accordaient une garantie de soutien implicite et illimitée à leurs banques en cas de défaillance. Cela permettait à ces banques de s'endetter énormément à des taux inférieurs aux taux qu'aurait normalement dû exiger le marché, et de gagner ainsi des parts de marché importantes sur le marché des crédits. Bâle I repose sur le principe qu'un établissement doit proportionner les risques<sup>52</sup> auxquels il s'expose au montant des fonds propres qu'il peut mobiliser puisqu'il doit pouvoir faire face, à tout moment, à ses engagements à l'égard de ses créanciers. Ce ratio qui ne prend en considération que le risque de crédit, fixe le capital minimum à 8 % des engagements de crédits. En plus, il concède aux fonds propres une définition qui sera plus ou moins considérée par les dispositifs suivants. Les fonds propres s'obtiennent par addition des fonds de base et des fonds propres complémentaires assimilés puis par retranchement d'éléments à déduire, suivant la formule :

**Fonds propres = Fonds propres de base + Fonds propres complémentaires – déductions.**

Les fonds propres de base (de premier niveau ou catégorie 1) sont constitués de différents éléments qui, économiquement, représentent le noyau dur des fonds propres, aussi appelés « tier 1<sup>53</sup> », c'est-à-dire des sommes qui ne peuvent être distribuées aux actionnaires avant désintéressement de tous les créanciers et de ce fait représentent aux yeux des tiers les

---

<sup>52</sup> Le risque de crédit a été le premier risque bancaire et financier placé au centre de la réglementation prudentielle (Lamarque, 2005).

<sup>53</sup> Le Comité estime que l'élément essentiel des fonds propres, sur lequel il convient de mettre principalement l'accent, est composé du capital social [actions ordinaires émises et intégralement libérées et actions privilégiées sans échéance et à dividende non cumulatif (à l'exclusion des actions privilégiées à dividende cumulatif)] et des réserves publiées. Appelées « noyau dur », cet élément clé est le seul qui soit commun à tous les systèmes bancaires des divers pays ; il ressort clairement des comptes publiés et constitue la donnée centrale sur laquelle se fondent la plupart des jugements du marché pour évaluer le niveau de capitalisation ; il influe, en outre, de manière déterminante sur les marges bénéficiaires et la capacité concurrentielle des banques. En plaçant l'accent sur le capital social et les réserves publiées, le Comité montre qu'il considère important de préserver la qualité et de maintenir le niveau de l'ensemble des ressources en capital détenu par les grandes banques.

éléments de garantie solide. Ce capital qui doit représenter au moins 50 % (avec au moins 25% pour le noyau dur) des fonds propres est composé de :

- Du noyau dur (capital social et des réserves publiées) ;
- Des primes d'émission ou de fusion et d'apport ;
- Du report à nouveau créditeur ;
- Du résultat net bénéficiaire de l'exercice comptable ;
- De résultat net bénéficiaire de l'exercice en instance d'affectation ;
- Du résultat net bénéficiaire du 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice comptable.

Les fonds propres complémentaire (de deuxième niveau ou catégorie 2) encore appelés « Tier 2 » sont constitués de réserves et de titres auxquels on ajoute des instruments hybrides de dette et de capital et des dettes subordonnées. Ces fonds représentent soit une garantie permanence au moins à moyen terme, soit possèdent économiquement une nature de réserves générales, et ne sont pas destinés à être distribués dans l'immédiat. Ils ne sont admis dans le calcul des fonds propres réglementaires qu'à concurrence d'un montant égal à 100% des fonds propres de base (BIS, 1988, p. 5) du fait de la faiblesse de la garantie qu'offrent ces fonds à l'égard des tiers. Ces fonds propres complémentaires sont constitués de :

- des réserves de réévaluation ;
- des subventions et les fonds publics affectés, non remboursables ;
- des fonds spéciaux de garantie ;
- des provisions pour risque généraux ;
- des provisions pour acquisition ou construction de logements ;
- des réserves latentes des opérations de crédit-bail ;
- des dettes à durée indéterminée ;
- des dettes subordonnées à durée déterminée.

Les éléments constituant les déductions sont :

- la part non libéré du capital social ;
- les actions propres détenues, évaluées à leur valeur comptable ;
- les actifs incorporels nets des amortissements et provisions pour dépréciation ;
- les frais d'établissement ;
- le report à nouveau débiteur ;
- le cas échéant, le résultat déficitaire.

Toutefois, il convient d'insister sur le fait que l'accord vise à déterminer des niveaux minima de fonds propres pour les banques opérant au niveau international. Le cadre de mesure permet surtout d'évaluer les fonds propres sous l'angle du risque de crédit pour les prêts, et du risque de taux de change et de taux d'intérêt pour des activités hors bilan. Le ratio prudentiel à respecter est donc le ratio Cooke tel que définit ci-après

$$\text{Ration Cooke} = \frac{\text{Fondspropres}}{\text{Risques de crédit pondérés}} \geq 8\%$$

Les 8% sont détaillés de la manière suivante :

- 4% pour les fonds propres de base (Tier 1) : dont 2% de noyau dur et 2% des autres éléments des fonds propres de base
- 4% pour les fonds propres complémentaires (Tier 2).

Pour les pondérations à appliquer au crédit, a utilisé les coefficients «  $\alpha$  » suivants :

$\alpha = 0\%$  pour les encaisses, les créances sur les Etats nationaux de l'OCDE, leurs banques centrales et les créances garanties par eux, ainsi que pour les créances sur les administrations et les banques centrales des autres pays.

Pour les créances sur les autres entités du secteur public, et les prêts non-garantis  $\alpha \in \{0\%, 10\%, 20\%, 50\%, 100\%\}$  ce qui veut dire que la pondération est à déterminer au niveau national.

$\alpha = 20\%$  pour les créances sûres, ou garanties par les organisations internationales ou les banques enregistrées dans l'OCDE, ou par les banques des autres pays, si elles ont une échéance d'une année, ainsi que pour les actifs en cours de recouvrement<sup>54</sup>.

$\alpha = 50\%$  pour les prêts hypothécaires.

$\alpha = 100\%$  pour tous les autres crédits et notamment les prêts sur le secteur privé, les actifs immobiliers et tout autre investissement.

Pour les actifs hors bilan, l'accord prend en compte le risque de crédit encouru, en appliquant des facteurs de conversion. Le risque de crédit obtenu par application des

---

<sup>54</sup>Selon cet accord, les prêts interbancaires de maturité inférieure à un an ont une pondération de 20% et en conséquence, le montant de fonds propres qui leur correspond doit être de  $20\% \times 8\% = 1.6\%$ .

pondérations relatives à la catégorie de la contrepartie en fonction de la nature plus ou moins risquée de la transaction tel que définie ci-haut sera multiplié par  $\beta \in \{0\%, 2\%, 50\%, 100\%\}$ . Ainsi, un engagement révocable sans condition à tout moment constitue une transaction peu risquée et par conséquent,  $\beta = 0\%$ . En revanche,  $\beta = 100\%$  pour les achats à terme d'actifs ou les acceptations<sup>55</sup>.

La fixation d'un ratio minimum tel que le ratio solvabilité Cooke a répondu à un double objectif :

- ✓ Renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire,
- ✓ Atténuer les inégalités concurrentielles entre les banques.

En dépit des modifications<sup>56</sup> qui ont été apportées au ratio Cooke, et le résultat des travaux d'Illing et Paulin (2004), Vennet et al (2004) ; Gordy et Howells (2006) sur des données de banques canadiennes, européennes et américaines qui concluent à une influence positive du ratio, ce ratio a fait néanmoins l'objet de plusieurs critiques. Altman et al (2002) ; Allen et Saunders (2003); Kashyap et Stein (2004) ont critiqué ce dernier en l'accusant d'être pro cyclique. Il lui était reproché entre autres :

- le fait que rien ne justifie que des banques opérant dans des contextes complètement différents, aient besoin du même ratio de fonds propres pour faire face à leurs problèmes. Il est fort probable que ce ratio soit surestimé pour certaines banques ou sous-estimé pour d'autres. Sa pertinence serait aussi remise en cause au cas où ce ratio serait déterminé sur la base des observations effectuées avant 1987. Or, les mutations intervenues depuis lors dans les activités bancaires auraient pu altérer les facteurs de pondérations ou ajouter d'autres innovations financières (Mikdashi 1998) ;
- La non prise en compte du capital économique plus adapté pour mesurer les risques réels que le simple capital réglementaire. Autrement dit, le ratio Cooke ne tient pas compte des différences de qualité des emprunteurs privés (taille, solidité financière...), ni de la réduction potentielle du risque induite par la diversification

---

<sup>55</sup> Source : BIS 1988, Annexe 2.

<sup>56</sup> Le ratio Cooke a subi une modification en 1996 pour prendre en compte le risque de marché. Le ratio est devenu donc 
$$\frac{\text{Fondspropres}}{\text{Risquesdecrédit pondéré} + \text{Risquedemarché pondéré}} \geq 8\%$$

- du portefeuille, de la prise de garanties ou de l'assurance-crédit. L'adéquation entre fonds propres réglementaires et risque de crédit est donc peu satisfaisante ;
- Une régulation très sévère des banques qui influence leur politique en matière de prix et des collatéraux, pourrait conduire à une accélération de la désintermédiation. En effet, les banques vont tenter de répercuter leurs difficultés sur leurs clients. Ces derniers essaient alors d'obtenir des financements des autres institutions financières qui ne se trouvent pas sous la contrainte régulatrice. La désintermédiation pourrait avoir des conséquences négatives sur l'économie dans son ensemble car les particuliers et les petites entreprises ont plus de peine à recevoir les fonds directement sur les marchés que les grandes firmes. Il y aurait une partie de la demande qui ne serait pas satisfaite. L'offre de crédits est aussi négativement affectée. D'une part, les banques perdent les ressources investies dans l'acquisition des informations sur les clients. D'autre part, le financement des clients pourrait s'avérer plus difficile en période de crise, car la banque détient moins d'information relative à leur capacité de paiement (Edwards et Mishkin 1995, p. 28) ;
  - Face à la concurrence des autres institutions financières non soumises à la réglementation, les banques se trouvent légalement désarmées et défavorisées au niveau national. Ce qui montre que Bâle I n'est pas neutre du point de vue de la concurrence nationale. L'accord n'est pas neutre non plus au niveau de la concurrence internationale car le coût du capital est différent d'un pays à l'autre et les exigences en matière de capitaux propres par leur impact sur la rentabilité ou la prise en compte des réserves latentes modifient encore plus ce coût. Afin d'éviter cette inégalité au niveau de la concurrence, il faudrait s'interroger sur la possibilité d'élargir le champ d'application de la régulation sur l'ensemble des institutions financières afin d'accroître la stabilité du système financier ;
  - Mauvaise prise en compte des risques souverains démontrée par les récentes crises de certains pays émergents.

La critique principale de l'accord de 1988 s'attache à la non prise en compte des autres risques importants encourus par les banques.

Conscient de cette faiblesse, le Comité de Bâle a apporté un amendement majeur en 1996 en incluant dans le calcul du ratio Cooke le risque de marché. Toutefois, le risque opérationnel n'est pas pris en compte.

### 1.3.2. L'accord de 2004 : Bâle II

L'accord de Bâle II a été conçu pour remédier aux insuffisances et aux critiques adressées au premier accord de Bâle. Ce nouvel accord a instauré deux piliers supplémentaires en plus des exigences de fonds propres. Le but tel que mentionné dans leur publication (CBCB, 2004) était de : « renforcer encore la solidité et la stabilité du système bancaire international, tout en continuant d'assurer un degré suffisant d'harmonisation afin d'éviter que les règles relatives à l'adéquation des fonds propres deviennent un facteur sensible d'inégalité concurrentielle entre banques internationales ». Pour les révisions aux niveaux du calcul du minimum des fonds propres, le comité a prévu un nouveau ratio à la place de celui de Cooke. Le nouveau ratio, ou ratio de Mc Donough<sup>57</sup> est exprimé en fonction de nouveaux types de risque qui n'ont pas été utilisés dans le ratio de Cooke de Bâle I. Les deux nouveaux risques inclus sont le risque de marché et le risque opérationnel.

Pour le ratio de Mc Donough, la somme pondérée<sup>58</sup> de ces risques ne doit pas dépasser 8 % des fonds propres. Une approche de risque a caractérisé les révisions effectuées dans le nouvel accord.

L'accord de Bâle II repose sur trois piliers ou obligations

#### a) Premier pilier : exigence minimale en fonds propres

Comme le ratio Cooke, le ratio Bâle II impose aux banques internationales un niveau de fonds propres au moins égal à 8 % de leurs risques pondérés.

$$\text{Ratio} = \frac{\text{Fondspropres}}{\text{Risquesdecrédit pondéré} + \text{Risquedemarché pondéré} + \text{risque opérationnel pondéré}} \geq 8\%$$

<sup>57</sup>Mac Donough : Président du Comité de Bâle et de la Fédéral Reserve Bank de New York

<sup>58</sup> Le risque de crédit, le risque opérationnel et le risque de marché tel que défini dans l'accord sont pondérés respectivement par 85 %, 10 % et 5 %.

La définition des risques est bien définie.

**Le risque de crédit** conçu par le comité de Bâle est une fonction de 4 paramètres tels que présentés par Kashyap et Stein (2004) que sont : le risque de défaut, le risque de perte en cas de défaut, l'exposition en cas de défaut et la maturité. Le risque de défaut est mesuré par la probabilité de défaut qui dépend de la volonté de l'emprunteur pour rembourser sa dette. Le risque de perte en cas de défaut représente le montant de la perte si le client fait défaut. L'exposition en cas de défaut est l'encours du client au moment du défaut et la maturité représente l'espace temporel jusqu'à la date d'échéance finale du crédit.

Le comité a prévu trois méthodes de calcul du risque de crédit : la première est la méthode standard d'après laquelle la banque utilise les pondérations forfaitaires définies par le comité et/ou des ratings externes effectués par les agences de notation pour calculer son risque de défaut. La deuxième est la méthode de notation interne de base (*IRB fondation*) selon laquelle la banque calcule son risque de défaut, mais considère le risque de perte en cas de défaut comme variable exogène déterminée par les autorités de surveillance. La troisième, est la méthode de notation interne avancée (*advanced IRB*), selon laquelle, la banque calcule elle-même toutes les composantes du risque de crédit. Toutefois, le recours aux deux dernières méthodes est soumis à l'autorisation du régulateur.

**Le risque de marché** est le risque lié aux expositions non couvertes sur les marchés des taux, des changes, des actions et instruments financiers dérivés

**Le risque opérationnel** se définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation.

Comme pour les risques de crédit, trois approches sont proposées dans Bâle II pour mesurer ce risque :

- ✓ L'approche « indicateur de base » consistant à utiliser un coefficient de pondération forfaitaire (15 % du produit net bancaire) ;
- ✓ L'approche « standard » consistant à utiliser un coefficient de pondération différent pour chaque ligne métiers (12 %, 15 % ou 18 % selon qu'il s'agit de banque de détail et gestion d'actifs, services de conservation ou financement d'entreprise) ;



- ✓ L'approche « mesures avancées » consistant à déterminer les probabilités de pertes de la banque en fonction de l'analyse de l'historique, après approbation préalable du régulateur.

#### **b) Deuxième pilier : processus de surveillance prudentielle**

L'accord fournit quatre principes essentiels à la surveillance prudentielle. Selon les termes de l'accord, le premier principe stipule que « les banques devraient disposer d'une procédure permettant d'évaluer l'adéquation globale de leurs fonds propres par rapport à leur profil de risque ainsi que d'une stratégie permettant de maintenir leur niveau de fonds propres ». Cinq caractéristiques qui favorisent un processus rigoureux de contrôle : « surveillance par le conseil d'administration et la direction générale, évaluation saine des fonds propres, évaluation exhaustive des risques, surveillance, notification et analyse par le contrôle interne ».

Le deuxième principe précise que « les autorités de contrôle devraient examiner et évaluer les stratégies et procédures suivies par les banques pour évaluer en interne leur niveau de fonds propres, ainsi que leur capacité à surveiller et garantir le respect des ratios de fonds propres réglementaires. Si les autorités de contrôle ne sont pas satisfaites, elles devraient prendre les mesures prudentielles appropriées ».

Le troisième principe du deuxième pilier stipule que : « les autorités de contrôle devraient attendre des banques qu'elles conduisent leur activité avec des fonds propres supérieurs aux ratios réglementaires minima et devraient pouvoir exiger qu'elles détiennent des fonds propres en plus de ces montants minima ». Et finalement, selon le quatrième principe : « les autorités de contrôle devraient s'efforcer d'intervenir tôt pour éviter que les fonds propres ne deviennent inférieurs aux niveaux minima requis compte tenu des caractéristiques de risque d'une banque donnée ; elles devraient requérir la mise en œuvre, à bref délai, de mesures correctives si le niveau de fonds propres n'est pas maintenu ou rétabli ». Si les techniques de gestion et de contrôle des risques d'un établissement paraissent inadéquates, le régulateur peut exiger de cet établissement un ratio de solvabilité supérieur au minimum réglementaire. Ce processus doit servir de cadre et s'appliquer de manière équitable pour toutes les banques.

### c) Troisième pilier : la discipline de marché

Le nouveau dispositif institue une discipline de marché accrue en imposant des règles plus contraignantes en matière de communication financière quantitative et qualitative. Les banques doivent publier régulièrement des informations sur la composition de leurs fonds propres, la ventilation par secteurs économiques et géographiques des actifs, le système de notation interne et les allocations de fonds propres aux différents risques.

Néanmoins, la réglementation des capitaux propres est perçue par les banques comme une contrainte au montant des crédits accordés car elle accroît le coût du capital propre par rapport à celui de la dette. Une certaine littérature en évolution (Calmès, 2004 ; Guidara, 2010) trouvent en la réglementation à travers la contrainte imposée aux banques sur les fonds propres réglementaires pondérés aux risques un des facteurs amplifiant le recours aux activités de hors bilan, à la titrisation et aux activités produisant les revenus autres que les intérêts<sup>59</sup>. Merton (1995) relevait déjà que, lorsqu'une réglementation fondée sur un ratio de solvabilité n'est pas économiquement solide et cohérente, les techniques comme la titrisation, et le recours aux activités non traditionnelles par exemple, permettent aux banques de restructurer leurs portefeuilles de façon à conserver le même niveau de risque tout en réduisant artificiellement le niveau de fonds propres exigé par la réglementation.

---

<sup>59</sup> **Les activités hors bilan** sont des opérations engagées mais non encore réalisées, en terme d'échéance, mais qui peuvent avoir une incidence à terme sur le bilan de l'entreprise. Ainsi la défaillance de tiers pour qui une banque s'est engagée peut entraîner des difficultés de trésorerie pour la banque. C'est le cas, par exemple, quand une banque se porte garante d'une autre entreprise, cet engagement ne figurera pas au bilan de la banque mais la défaillance possible de l'entreprise fera apparaître une perte à son bilan. L'OCDE (1988 , p.28 ) distingue trois principales catégories d'engagements hors bilan dans le secteur bancaire : *les garanties et passifs éventuels*, une banque se porte garante des obligations d'un tiers ; *les engagements proprement dits*, un établissement met des fonds à la disposition de clients par l'intermédiaire de crédits confirmés, Le client de la banque est autorisé à émettre lui-même des effets sur le marché ; s'il n'arrive pas à les placer tous, alors la banque s'engage à les acheter ou à ouvrir à son client une ligne de crédit ; les opérations liées aux taux de change, aux taux d'intérêt et aux autres *opérations de marché*.

**La titrisation** peut se définir comme une opération financière qui consiste à la transformation des prêts bancaires traditionnellement non liquides en titres aisément négociables sur le marché. La banque à l'origine des prêts transforme les crédits qu'elle accorde en titres qu'elle cède à des Fonds Communs de Créances FCC en contrepartie des liquidités que ces derniers se procurent auprès des investisseurs qui seront remboursés en intérêt et principal. C'est en effet une transaction qui donne la possibilité à une institution financière de transférer le risque et/ou se financer en sortant de son bilan des actifs et en les vendant sous forme de valeurs mobilières.

**Les revenus autres que les intérêts** sont des revenus liés à des activités non traditionnelles exercées par les banques par rapport aux revenus liés aux intérêts nets perçus dans le cadre de la collecte des dépôts et l'octroi de crédit qui sont traditionnellement les principales fonctions des banques. Ces revenus sont constitués entre autres les commissions et des frais pour des prestations de services, les consultations, l'intermédiation sur le marché financier, les activités de spéculation, les activités d'assurance etc.

Berger et al., (1995), Aqdim et al., (2002) confirment cette assertion de Merton (1995) en montrant que les activités de hors-bilan permettent aux banques de contourner la réglementation en contribuant à creuser l'écart entre le niveau de fonds propre réglementaire détenu par la banque, qui satisfait les exigences du Comité de Bâle, et le niveau de fonds propre économique, qui correspond au niveau que devrait détenir la banque compte tenu des risques réellement supportés.

Partant de cet exemple, Rochet (2008) passe en revue la liste suivante des limites inhérentes au dispositif prudentiel bâlois de Bâle II :

- L'incapacité à contrôler le risque individuel de faillite bancaire,
- L'incapacité à anticiper le risque systémique ;
- L'incapacité à gérer l'innovation financière ;
- Le phénomène de pro cyclicité ; et
- Le déséquilibre entre le pilier 1 et les autres piliers.

La conséquence de ces limites est que la réglementation prudentielle bancaire adoptée jusqu'ici n'a pas permis d'éviter la crise de « subprimes » des années 2008 d'où la mise en place en place des nouveaux accords qui se veulent plus contraignants encore.

### **1.3.3. L'accord de 2010 : Bâle III**

Si l'enjeu de Bâle II consistait à mettre en place une gestion des risques adaptée à chaque établissement financier afin d'obtenir un système robuste et stable, la crise a fait apparaître son insuffisance, notamment l'absence de coopération ainsi que l'existence d'une grande disparité dans l'organisation des dispositifs de supervision au niveau national et international.

La réforme de Bâle III se propose d'instaurer d'une part des mesures de renforcement de la réglementation micro prudentielle au niveau des établissements afin de renforcer la résilience des banques face à des périodes de tension par de nouvelles exigences en matière de capital, de couverture des risques de marché, de ratio de liquidité. Et d'autre part, les mesures au niveau macro prudentiel, contre les risques systémiques, leur amplification pro cyclique dans le temps.

En réaction à la crise financière de 2008 déclenchée par la crise immobilière aux Etats-Unis et qui a mis en difficulté le système financier mondial en général et le système bancaire en particulier, les Accords de Bâle III ont été publiés en 2010, puis le document révisé est sorti en juin 2011. Pour le Directeur Général de la Banque des Règlements Internationaux, relevé par Caruana (2010), « Bâle III renforce foncièrement (voire, dans certains cas, révisé radicalement) les normes internationales de fonds propres. Le nouveau dispositif, conjugué à des normes internationales de liquidité, constitue un élément essentiel du programme de réforme financière mondiale ». La mise en œuvre de Bâle III sera progressive : les premières mesures sont entrées en vigueur le 1er janvier 2013 tandis que l'ensemble des mesures devront être appliquées au 1er janvier 2019. Ces accords portent essentiellement sur quatre points que sont : la redéfinition des fonds propres, la mise en place d'un capital ou matelas de précaution et de mesures contre-cycliques, la mise en place des ratios et la couverture de certains risques.

#### **a) La redéfinition des fonds propres**

La crise a mis en exergue l'incapacité de certains instruments pourtant classés en noyau dur des fonds propres (Tier 1) à absorber les pertes. Considérant que la qualité des fonds propres d'une banque est sa capacité d'absorber les pertes, le comité de Bâle a revu les critères d'éligibilité du capital au Tier1 en augmentant les déductions requises. Désormais, le noyau dur du capital ne sera composé que des actions ordinaires avec une restriction plus stricte des autres éléments constitutifs des fonds propres de base et des éléments constituant les fonds propres complémentaires (Tier 2)<sup>60</sup>. Par rapport à Bâle II où les fonds propres de base devaient représenter 4% des risques pondérés (soit 2% pour le noyau dur et 2% pour les autres éléments du Tier 1) et les fonds propres complémentaires 4% des risques pondérés<sup>61</sup>, la nouvelle réglementation fixe le ratio minimal des actions ordinaires

---

<sup>60</sup>Dans le but de renforcer la confiance des tiers et d'éviter le double comptage de capital, certains éléments ne rentrent plus dans la définition du capital. Il s'agit entre autres du goodwill, des intérêts minoritaires (qui représentent en fait la quote-part du résultat net de filiales consolidées revenant aux actionnaires minoritaires de ces filiales et non à la société mère, des provisionnements pour déficit et les actifs d'impôts différés et enfin les investissements dans les autres institutions financières telles que ses propres parts ou celles que la banque possède dans une compagnie d'assurance.

<sup>61</sup> Les risques sont constitués du risque de crédit, du risque de marché et du risque opérationnel

(noyau dur appelé Common Equity sous Bâle III) à 4,5% et le Tier 1 à 6% ce qui ramène de facto le ratio des fonds propres complémentaires (Tier 2) à 2%<sup>62</sup>.

#### **b) La mise en place d'un capital ou matelas de précaution et des mesures contre-cycliques**

L'accord de Bâle III apporte une contrainte supplémentaire aux banques dans le but de faire face à de périodes futures de tensions. Les banques seront tenues de disposer d'un matelas de précaution ou de « conservation », représentant 2,5 % des actions ordinaires. Ne pas remplir cette exigence aura des conséquences directes. En effet, plus les fonds propres d'une banque seront proches des exigences minimales, plus cette banque sera limitée en matière de distribution de bénéfices (dividendes, rachat d'actions et primes, par exemple), jusqu'à ce qu'elle les reconstitue. Le matelas de précaution lui permettra de continuer à disposer des fonds propres nécessaires pour soutenir ses opérations en période de tensions. Ajouter à l'exigence de ratio de 4,5% du noyau dur, les exigences totales pour la composante actions ordinaires sont donc effectivement portées à au moins 7 %. Et à ce surcroît de fonds propres, déjà importants, viendra s'ajouter un matelas contra-cyclique,

En ce qui concerne les mesures contra-cycliques, Les banques vont devoir créer un « coussin contre cyclique » : ce coussin servira à fournir des liquidités à la banque en cas de grosses pertes, évitant ainsi de devoir lever tout de suite de nouveaux capitaux. Il est composé d'actions ordinaires et également d'autres formes de capital. Ce matelas de précaution variera de 0% à 2.5% du total du bilan.

---

<sup>62</sup> La mise en place des exigences telles prévues par l'accord s'est faite progressivement. L'exigence minimale est passée de 2 % (niveau actuel) à 3,5 % pour la composante actions ordinaires et de 4 % à 4,5 % pour Tier 1, début 2013 ; elle a été ensuite portée à 4 % et 5,5 %, respectivement, en 2014 pour atteindre enfin 4,5 % et 6 %, respectivement, en 2015. Le volant de conservation des fonds propres (égal à 2,5 %), qui s'ajoutera à l'exigence minimale de 4,5 %, sera mis en place progressivement, entre le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

### ***c) La mise en place des ratios***

Nonobstant le fait que des exigences strictes en matière de fonds propres sont indispensables à la stabilité du secteur financier, elles ne suffisent pas. Une liquidité adéquate, renforcée par des normes prudentielles robustes est tout aussi importante. Cependant, Jusqu'ici il n'y a pas eu d'harmonisation internationale dans ce domaine. Le Comité de Bâle met donc en place des normes de liquidité mondiales harmonisées. De même que les normes mondiales de fonds propres, les normes de liquidité établiront des exigences minimales et favoriseront des conditions de concurrence équitables. Ainsi se trouve mis en place le ratio de liquidité à court terme, le ratio structurel de liquidité à long terme et le ratio de levier<sup>63</sup>.

**Le ratio de liquidité à court terme** (LCR, liquidity coverage ratio) vise à favoriser la résilience des banques face à d'éventuelles difficultés de liquidité sur une période de 30 jours. Il permettra de faire en sorte que les banques d'envergure mondiale aient un volume suffisant d'actifs liquides de haute qualité et non grevés pour contrebalancer les sorties nettes de liquidité auxquelles elles pourraient avoir à faire face dans un scénario de crise grave de courte durée. Le scénario retenu s'appuie sur les circonstances de la crise financière mondiale qui a éclaté en 2007, et les chocs qui ont suivis au niveau des établissements et à l'échelle du système. Sa formule est la suivante :

$$\text{LCR} = \frac{\text{Encours d'actifs liquides de haute qualité}}{\text{Total des sorties nettes de trésorerie sur les 30 jours calendaires suivants}} \geq 100\%$$

Le LCR s'appuie sur des méthodes traditionnelles de « ratio de couverture » de liquidité utilisées au sein des banques pour évaluer leur exposition à des événements déclenchant des appels de liquidité. Ainsi, les actifs liquides de haute qualité comprennent entre autres l'encaisse, les réserves à la banque centrale, les obligations d'entreprise, les titres négociables représentatifs de créances sur (ou garanties par) des émetteurs souverains, des banques centrales, des organismes, la Banque des Règlements Internationaux, le Fonds monétaire international, la Commission européenne ou des banques multilatérales de développement.

---

<sup>63</sup>Après une période d'observation qui a débuté en 2011, le ratio de liquidité à court terme (LCR, liquidity coverage ratio) sera mis en place le 1<sup>er</sup> janvier 2015 tandis que le ratio de liquidité à long terme (NSFR, *net stable funding ratio*) deviendra une norme minimale le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Le « total des sorties de trésorerie nettes »<sup>64</sup> désigne les sorties totales attendues, moins les entrées totales attendues, dans le scénario de tensions défini par l'autorité de contrôle, durant les 30 jours calendaires suivants. Le total des sorties attendues est calculé en multipliant les soldes de différents types ou catégories de passifs et d'engagements hors bilan par leurs taux attendus d'échéance ou de décaissement. Le total des entrées attendues est calculé en multipliant les soldes de différentes catégories de créances contractuelles par leurs taux attendus d'encaissement dans le scénario considéré, jusqu'à un plafond global de 75 % des sorties de trésorerie attendues (CBCB, 2010).

**Le ratio structurel de liquidité à long terme** (NSFR, *net stable funding ratio*) requiert la détention d'un montant minimum de financements stables en rapport avec le profil de liquidité des actifs et avec les éventuels besoins de liquidité découlant des engagements de hors-bilan sur une période d'un an. Il a pour but d'éviter un recours excessif aux financements à court terme lorsque la liquidité de marché est abondante et d'encourager une meilleure évaluation du risque de liquidité sur l'ensemble des éléments de bilan et de hors-bilan. Il doit être également supérieur ou égal à 100%.

$$\text{NSFR} = \frac{\text{Montant de refinancement stable disponible dans un établissement}}{\text{Montant de financement stable requis par le régulateur}} \geq 100\%$$

Le NSFR suit les approches traditionnelles fondées sur les méthodes de « l'actif liquide net ».

Pour une banque, le financement stable disponible (*Available Stable Funding, ASF*) est la somme totale des fonds propres, des actions de préférence d'une durée supérieure ou égale à 1 an, du passif d'une durée effective supérieure ou égale à 1 an.

En ce qui concerne le dénominateur, le montant de financement stable exigé de chaque établissement par l'autorité de contrôle doit être calculé sur la base d'hypothèses prudentielles concernant les principales caractéristiques des profils de risque de liquidité de ses actifs, de ses expositions de hors-bilan et de certaines de ses autres activités. Ce montant est la somme de la valeur des actifs détenus et financés par l'établissement, la

---

<sup>64</sup> Les entrées et sorties de trésorerie devraient, le cas échéant, inclure les intérêts à recevoir et à payer dans les 30 jours.

valeur de chaque type d'actif ayant été multipliée par un coefficient de financement stable exigé<sup>65</sup> spécifique qui lui est associé. Cette somme est ajoutée au montant de l'activité de hors-bilan (ou risque de liquidité potentiel) préalablement multiplié par le coefficient correspondant. Les coefficients appliqués à la valeur de chaque type d'actif et d'exposition de hors-bilan donnent, pour chaque élément, le montant qui, selon l'autorité de contrôle, devrait être adossé à un financement stable. Les actifs les plus liquides et les plus rapidement mobilisables pour obtenir des financements supplémentaires.

La crise financière a démontré que les règles de pondération en risques des actifs du bilan sous-estimaient parfois les risques réellement encourus, biaisant ainsi la vision des actifs moyens pondérés, et donc le niveau de solvabilité. C'est ainsi que le Comité souhaite également pouvoir suivre un « ratio pur » pour compléter les mesures fondées sur le risque afin de limiter le recours abusif à l'effet de levier au sein du système. À cet effet, un ratio de levier minimal (leverage ratio) de 3 % sur les fonds propres de base (calculé selon la nouvelle définition plus stricte de Bâle II), par rapport à la somme totale des actifs non pondérés de la banque et de ses expositions de hors-bilan sera testé durant une période préliminaire qui débutera en janvier 2013. D'après les résultats qui seront collectés durant cette période, des ajustements définitifs seront effectués durant le premier semestre 2017 et l'instauration obligatoire de ce ratio prendra effet le 1<sup>er</sup> Janvier 2018 et sera fixé pour tous à 3%.

#### **d) La couverture de certains risques liés aux opérations de marché**

Les banques utilisent deux principales techniques pour réduire le risque de crédit leur permettant d'obtenir paiement de leur créance en cas de défaillance du débiteur que sont : la protection non financée et la protection financée. La protection non financée représente la garantie d'un tiers préalablement émise en leur faveur (sûreté personnelle). La protection financée se traduit par la réalisation d'un actif préalablement nanti en leur faveur, c'est le cas de la sûreté réelle ou collatérale tel que le nantissement et l'hypothèque. La quasi faillite de Bear Stearns en mars 2008, la faillite de Lehman Brothers le 15 septembre 2008 et le sauvetage d'AIG le lendemain ont révélé les dangers de la non réglementation des produits dérivés de gré à gré. En effet, la dernière crise, qui initialement a été une crise

---

<sup>65</sup>Confère C.B.C.B. (2010)



locale aux Etats-Unis et a touché particulièrement le marché immobilier américain (le crédit « subprime »), est devenue une crise mondiale par le jeu de la titrisation des créances, par de nombreux investisseurs à travers le monde (banques, hedge funds, etc.) ignorant la plupart du temps le risque réel auquel ils étaient confrontés.

La révision de Bâle III a dans ce domaine a pour but de renforcer les exigences de capital pour l'exposition au risque de contrepartie émergeant des dérivés et de l'activité de financement par les titres. Les banques devront alors passer d'une exposition sur le marché des dérivés à une contrepartie centralisée pour le règlement de leurs opérations. La pondération du risque pour les opérations passant par la compensation centralisée sera de 1% à 3% et elle sera plus élevée pour les opérations ne passant pas par la compensation centralisée.

#### **1.3.4. Le projet de révision de Bâle III : les prémisses de Bâle IV**

Afin de mieux refléter les risques sous-jacents et de tenir compte davantage des innovations financières de ces dernières années, le comité de Bâle compte réexaminer le calibrage global résultant de la révision des diverses approches standard, afin de s'assurer que les exigences de fonds propres correspondent bien au degré de risque intrinsèque des expositions et que les approches standard offrent une solution de remplacement adéquate et sont un bon complément aux modèles internes.

En effet, alors que Bâle III avait revu simultanément la définition du numérateur [les fonds propres éligibles (de base, Tier 1, Tier 2 et fonds propres complémentaires) ainsi que leurs pondérations, rien ou presque n'avait été entrepris pour actualiser le dénominateur, à savoir les actifs pondérés par les risques. L'objectif des régulateurs avec cette refonte est de rendre les es actifs pondérés par les risques (RWA) plus représentatifs des risques réels mais aussi plus comparables d'une banque à l'autre

Depuis les accords de Bâle II, le comité a prévu trois méthodes d'évaluation du risque que sont : la méthode standard, la méthode de notation interne de base (*IRB foundation*) selon et la méthode de notation interne avancée (*advanced IRB*). Or, ces différentes méthodes ont des limites. Par exemple, les pondérations ne représentent plus fidèlement le risque de

certaines créances<sup>66</sup>. Pour la méthode interne, la plupart des banques qui y font recours utilisent le modèle VaR (Value at Risk) pour l'évaluation du risque de crédit et de marché. Cependant, ce modèle est inefficace pour les prévisions à plus ou long terme. Par exemple, en matière de risque de marché, le VaR estime la probabilité de variation du prix des actifs et de leurs dérivés par l'hypothèse de distribution normale du risque en accorde un poids décroissant aux événements de plus en plus anciens de sorte que les événements ayant lieu un mois ou deux aient un poids négligeable. C'est pourquoi la réforme remplacerait l'outil statistique de la VaR, très décriée, par celle de l'espérance mathématique de perte extrême (Expected Shortfall), moins pro cyclique.

Partant du constat du Conseil de stabilité financière relatif au recours massif par les banques aux évaluations de crédit réalisées par les agences de rating, la banque des règlements internationaux par le comité de Bâle à travers la réforme de Bâle III envisage réduire cette tendance. Pour se faire elle propose dans le document consultatif de 2014 que :

- La pondération des expositions sur une banque ne sera plus fonction de la note de crédit externe de l'établissement en question ou de celle de l'État dans lequel il est établi, mais fixée en référence à une table de pondérations (comprises dans une fourchette allant de 30 % à 300 %) fondée sur deux déterminants du risque : un ratio de fonds propres et un ratio de qualité des actifs.
- La pondération des expositions sur une entreprise ne sera plus fonction de la note externe de l'entreprise, mais fixée en référence à une table de pondérations (comprises entre 60 % et 300 %) fondée sur deux déterminants du risque : chiffre d'affaires et levier financier. De plus, un traitement particulier pour les financements spécialisés renforcera la sensibilité au risque.
- La catégorie de la clientèle de détail sera améliorée par la mise en place de critères plus stricts pour l'attribution de la pondération préférentielle de 75 % et par l'introduction d'une sous-catégorie résiduelle pour les expositions qui ne remplissent pas les critères.

---

<sup>66</sup> Par exemple, l'approche standard actuelle ne définit pas ce qu'est une « banque » ou une « entreprise d'investissement ». or les banques d'investissements, les fonds spéculatifs ne sont pas soumis aux exigences de fonds propres de Bâle III car ils ne reçoivent pas de dépôts du public. Or, ces activités sont des activités qui comportent des risques systémiques car ces établissements empruntent des capitaux à court terme sur les marchés liquides et achètent à long terme sur les marchés illiquides. Il y a donc beaucoup de risque de crédit, de marché et de liquidité, ce qui entraîne un risque de faillit

- Les expositions garanties par l'immobilier résidentiel ne recevront plus une pondération de 35 %. Les pondérations seront fixées en référence à une table de pondérations (de 25 % à 100 %) fondée sur deux déterminants du risque : ratio prêt/valeur et ratio de couverture du service de la dette.
- Les expositions garanties par de l'immobilier commercial sont encore à l'étude, les deux options actuellement envisagées étant : a) de les traiter comme des expositions non garanties sur la contrepartie, en laissant aux autorités nationales la possibilité d'appliquer une pondération préférentielle sous certaines conditions ou b) de les pondérer en référence à une table de pondérations (de 75 % à 120 %) fondée sur le ratio prêt/valeur.
- Le dispositif d'atténuation du risque de crédit sera amélioré en réduisant le nombre d'approches, en ré-calibrant les décotes prudentielles et en actualisant les critères d'éligibilité pour les garants d'entreprises.

Par ailleurs, il est envisagé l'instauration Des floors pour encadrer les modèles internes. Le floor renvoie à la définition d'un niveau plancher en dessous duquel les actifs pondérés par les risques ne peuvent pas descendre lorsqu'ils sont calculés via les modèles internes. Jusqu'à présent, Bâle II prévoyait que l'application des modèles internes ne peut pas permettre aux établissements de descendre trop en-dessous du niveau prévu par Bâle I.

Avec la crise de la dette dans la zone euro, notamment les crises grecque et portugaise, la modification de la pondération des dettes souveraines de 0% est envisagée comme suit :

**Tableau 5** : Les pondérations envisagées en vue de la réforme de Bâle III

Note de crédit	AAA à AA-	A+ à A-	BBB+ à BBB-	BB+ à B-	Inférieure à B-	Non noté
Pondération	0%	20%	50%	100%	150%	100%

Pour ce qui est du risque opérationnel, l'option aux méthodes de notation interne serait supprimée du fait de leur hétérogénéité et par l'ampleur de ce risque difficilement appréhendable par des personnes extérieures à la banque. En ce qui concerne le risque de marché, le document définitif revisité a été publié en janvier 2016 sous le titre « Minimum Capital Requirements for Market Risk pour une entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Cette réforme porte aussi bien sur la méthode standard que sur les modèles internes. Elle est connue sous le terme de « Revue Fondamentale du Portefeuille de Négociation », ou FRTB<sup>67</sup>. La réforme introduit plusieurs horizons temporels pour mieux intégrer le risque de non liquidité de certains instruments. Surtout, elle révisé le mode de validation des modèles internes, qui sera non seulement plus rigoureux mais s'effectuerait activité par activité et non plus de manière globale.

#### **1.4. La controverse sur l'efficacité de la réglementation prudentielle**

Pour Fama (1980), il n'existe pas de différence entre une banque et toute autre entreprise et donc rien ne justifie une réglementation qui ne fait que perturber l'équilibre du marché. Levine (2004) pour sa part considère que la forte présence de la réglementation affecte défavorablement le comportement des banques et empêche le fonctionnement du système de gouvernance. Pour Macey et O'Hara (2003), elle modifie la relation d'agence entre les actionnaires et les dirigeants et ce par l'introduction d'un troisième agent qui est l'autorité de réglementation, créant ainsi une asymétrie d'information additionnelle et contrariant l'efficacité des mécanismes de gouvernance. Merton (1995) montrait déjà que lorsqu'une réglementation fondée sur un ratio de solvabilité n'est pas économiquement solide et cohérente, les techniques comme la titrisation, et le recours aux activités non traditionnelles par exemple, permettent aux banques de restructurer leurs portefeuilles de façon à conserver le même niveau de risque tout en réduisant artificiellement le niveau de fonds propres exigé par la réglementation. Dans la présente section, nous allons analyser comment l'objectif noble et légitime de la régulation bancaire à travers la réglementation prudentielle qui est celui de limiter la prise de risque par les banques dans une perspective de préservation des intérêts de l'ensemble des parties prenantes est mis en difficulté par l'existence des pratiques de l'assurance des dépôts ainsi que, par la technique de titrisation développée par les dirigeants des banques ces dernières années.

---

<sup>67</sup> Fundamental Review of the Trading Book

#### **1.4.1. L'assurance des dépôts et le concept de « too big to fail » limite la portée de la réglementation prudentielle**

Les travaux de recherche se proposant de clarifier le débat portant sur les effets de l'assurance dépôt sur le comportement de la banque, remontent à Peltzman (1970). Le principal objectif de ces travaux, qui portent sur le système bancaire américain, était d'analyser l'efficacité de la réglementation financière et de tester l'idée selon laquelle, l'existence d'un système d'assurance des dépôts basé sur une prime à taux fixe incite les banques à prendre des risques excessifs. Les résultats de ces travaux peuvent rendre sceptiques quant à l'efficacité de la réglementation du capital en ce qui concerne l'incitation à augmenter les ratios de capital en présence d'une assurance des dépôts et soulignent la nécessité de maîtriser l'effet d'un système d'assurance des dépôts<sup>68</sup> basé sur une prime à taux fixe.

En effet, les banques sont réglementées dans le but d'influencer leur prise de risque et leur performance. Cette influence peut permettre d'accroître la croissance économique et/ou d'éviter une instabilité financière nonobstant le fait que peu de prise de risque est susceptible de compromettre la croissance économique tandis qu'un niveau de prise de risque élevé peut mettre en péril la stabilité. Cependant, la mise en place d'un système d'assurance des dépôts et certains aspects de la réglementation ou le prêteur en dernier ressort pour protéger les déposants peut créer des incitations à prendre plus de risque chez les managers et les propriétaires (problème d'alea de moralité<sup>69</sup>).

La mise en place d'un système de garantie des dépôts a pour objectif de donner l'assurance d'une indemnisation aux déposants qui seraient victimes d'une faillite bancaire afin de prévenir la ruée sur les banques et le phénomène de panique<sup>70</sup>. Arthur (1993) illustre le

---

<sup>68</sup> Jézabel (2004) note que : « *C'est aussi la prévention du risque systémique qui peut amener le régulateur à faire jouer le principe du « too big to fail » (littéralement, « trop gros pour faire faillite »), c'est-à-dire à se préoccuper davantage du sort des grands établissements au détriment de ceux de moindre taille, dans la mesure où les premiers pourraient entraîner dans leur chute le secteur tout entier, en particulier lorsque celui-ci est très concentré (lorsque qu'un petit nombre de grands établissements se partage le marché) ».*

<sup>69</sup> Le concept d'alea moral en économie est lié à l'asymétrie d'information ex-post dans une relation principal-agent. Ainsi, en matière de dépôts bancaire avec garantie de dépôts, les déposants de la banque ne sont plus incités à surveiller le comportement de la banque quant à l'usage de leurs dépôts car ils sont convaincus qu'en cas de faillite de la banque, ils seront remboursés par l'assurance.

<sup>70</sup> La ruée bancaire traduit la précipitation des déposants aux guichets d'une banque dans le but de retirer le maximum de leurs dépôts lorsqu'ils sont inquiets de la santé financière de cette banque.

problème de l'aléa de moralité<sup>71</sup> en montrant que si les actionnaires de la banque sont en mesure de couvrir le risque de leur investissement dans une banque, ou y sont indifférents car il ne représente qu'une faible part de leur portefeuille, ils souhaitent que la banque opte pour la stratégie la plus risquée possible. Ainsi, selon Bordes (2005), les actionnaires, protégés par les clauses de responsabilité limitée, peuvent être disposés à l'octroi des prêts trop risqués : s'ils sont chanceux, ils récupèrent des bénéfices importants, et s'ils ne le sont pas, les pertes sont limitées. Les déposants assurés contre le risque de faillite de la banque, ne s'intéressent qu'aux taux d'intérêt qui leur sont offerts. Les banques, même si elles sont en difficulté, peuvent attirer des dépôts en proposant des conditions avantageuses et en prenant toujours plus de risques.

Pour Berlin et al. (1991), le système d'assurance des dépôts et les garanties explicites peuvent réduire l'efficacité des mécanismes de gouvernance. Comme l'avait déjà montré, Merton (1977), si la prime versée est indépendante des risques pris par la banque, le système d'assurance de dépôt peut être à l'origine d'effets pervers car tout en mettant les agents à l'abri du risque d'illiquidité, elle revient à subventionner les opérations de financement de projets risqués. Pour Marcus (1984) la probabilité qu'une banque avec un ratio élevé de provision pour pertes de crédits choisisse des projets risqués, augmente avec la générosité<sup>72</sup> du système d'assurance des dépôts. De plus, Demirguc-Kunt et Detragiache (2002) et Barth et al., (2004) soulignent que les crises bancaires sont plus présentes dans les pays avec un système d'assurance des dépôts généreux. Aussi, les caractéristiques particulières des systèmes d'assurance des dépôts, telles que le financement et la gestion du

---

<sup>71</sup> Supposons qu'une personne possédant 200 000 € de disponibilités en utilise 100 000 pour ouvrir une banque qui devient membre du système d'assurance des dépôts. Supposons, en outre, que cet établissement attire 900 000 € de dépôts en offrant un taux d'intérêt légèrement supérieur à celui de ses concurrents. Les ressources de la banque s'élèvent désormais à 1 million d'euros (100 000 € de capitaux plus les 900 000 euros de dépôts). Pour les faire fructifier, le banquier se rend dans un casino et les mise en totalité sur le noir. Parallèlement, il place le reste de ses liquidités (soit 100 000 €) sur le rouge. L'investissement est très risqué pour la banque, mais pas pour l'actionnaire. Si le rouge sort, la banque fait faillite, ce qui rend nulle la valeur de son capital social. Mais le pari personnel de l'actionnaire sur le rouge, qui est gagnant, porte ses liquidités à 200 000 € et le ramène ainsi à la case départ, avant l'ouverture de la banque. En revanche, si c'est le noir qui sort, il aura perdu sa mise de 100 000 €, mais l'augmentation de la valeur du capital social de sa banque compensera cette perte et au-delà. Quant aux petits déposants, ils ne se soucient pas des activités de la banque, car leurs fonds, y compris les intérêts y afférents, sont couverts par le système d'assurance de dépôts.

<sup>72</sup>La générosité d'un système d'assurances-dépôts est mesurée par l'indice d'aléa moral construit par Demirguc-Kunt et Detragiache (2002) à partir de l'analyse en composantes principales pour capter la présence et les caractéristiques d'un système d'assurance des dépôts. Ces caractéristiques incluent : l'absence de la coassurance, la couverture des dépôts en monnaie étrangères, la couverture des dépôts interbancaires, le type de fonds, la source des fonds, le management, les membres et le niveau de couverture explicite. Des valeurs élevées de l'indice implique un niveau élevé d'aléa moral et par conséquent un système d'assurance des dépôts généreux.

système, ont plus d'impact sur l'explication des crises (Demirguc- Kunt et Detragiache, 2002).

En présence d'un système d'assurance des dépôts, managers et investisseurs peuvent être encouragés à prendre plus de risque que ce qui peut être désirable dans un système basé sur le marché. La réglementation bancaire et la supervision pourraient influencer la capacité des banquiers à exploiter les incitations de prise de risque octroyées par le système d'assurance des dépôts.

Caprio et Levine (2002) notent que les systèmes d'assurance des dépôts réduisent les motivations de contrôles des déposants et créanciers du fait qu'une partie de leurs capitaux est protégée. Ceci a un effet double. D'abord, les institutions financières sont incitées à prendre plus de risque et par conséquent à augmenter le montant de leur dette (Merton, 1977). Le second effet rapporté par Caprio et Levine (2002) est que les banques peuvent se tourner vers de petits déposants dans le but d'étaler les dettes plutôt que de les concentrer entre quelques gros déposants. Par conséquent les pertes d'efficacité subies par ce choix sont compensées par le faible monitoring exercé par les petits déposants.

Par ailleurs, Caprio et al (2007), trouvent qu'une concentration de l'actionnariat élevée influence négativement la performance des banques opérant dans des pays disposant d'un système d'assurance des dépôts. Pour Laeven et Levine (2009), l'impact d'un système d'assurance des dépôts sur les comportements de prise de risque des managers diffère de celui du niveau de la concentration ; un système d'assurance des dépôts explicite augmente le niveau de risque dans les banques avec un actionnaire majoritaire alors qu'un système d'assurance des dépôts explicite n'influence pas le risque dans les banques à actionnariat dispersé. Ces résultats suggèrent que l'impact de l'aléa de moralité induit par les systèmes d'assurance des dépôts varie en fonction des caractéristiques de la structure actionnariale.

Enfin, Arthur (1993) remarque que, si les actionnaires de la banque sont en mesure de couvrir le risque de leurs investissements dans une banque, ou y sont indifférents car ils ne représentent qu'une faible part de leurs portefeuilles, ils souhaitent que la banque opte pour la stratégie la plus risquée possible. Etant donné que la prime d'assurance est supportée par la banque, la résolution d'un tel problème d'appétence pour le risque ou tout au moins son atténuation réside dans la politique de fixation du taux de la prime. Lorsque la prime

d'assurance est à taux fixe, la banque prend plus de risque. Par contre, la prime à taux variable par rapport aux risques pris discipline la banque dans la prise de risque. Toutefois, Wamba et Tchamambe (2002) pensent que, dans un environnement qui a été marqué par une profonde crise de confiance des déposants envers les banques, l'assurance-dépôts peut s'avérer à ce titre être une possibilité de restauration de cette confiance.

#### **1.4.2. Les dirigeants et actionnaires des banques ne sont pas passifs face à la réglementation**

Depuis le théorème de Modigliani et Miller (1958), le niveau optimal des fonds propres fait débat et polémique. Dans sa version d'origine, ce théorème stipule qu'en contexte de marché parfait, la valeur de la firme est indépendante du ratio dettes sur fonds propres. « C'est la taille globale du flux des cash-flows qui détermine la valeur d'une firme et non la répartition de ce flux entre les actionnaires et les détenteurs de la dette »<sup>73</sup>. Cependant, ce théorème ne fait pas de différence entre les banques et les autres entreprises. Miller (1995) estime que le théorème est applicable aux banques en assimilant les dépôts de la clientèle à la dette. Le théorème revisité de Modigliani et Miller (1963) reconnaît les vertus de l'endettement en prenant en compte la déductibilité des charges d'intérêts.

Dans la mesure où les systèmes fiscaux exonèrent les intérêts payés aux créanciers mais pas les dividendes, alors les entreprises y comprises les banques sont incitées à augmenter leurs dettes et de ce fait leurs leviers financiers. En plus, les conflits d'intérêt entre les actionnaires et les managers favorisent également un endettement élevé étant donné que les dettes obligent ces derniers à faire preuve de discipline liée au paiement du service de la dette. Toutefois, les avantages de l'endettement sont réduits si l'on prend en compte le risque de défaillance (Malecot, 1984)<sup>74</sup>. D'après Berger et al. (1995), le ratio des fonds propres, pour lequel les avantages fiscaux des dettes additionnelles sont contrebalancés par une hausse supplémentaire des coûts de défaillance, détermine le ratio optimal des fonds propres exigés par les marchés.

---

<sup>73</sup> Tartari (2002), op. cit, p. 97

<sup>74</sup> Malecot J. F. (1984), La mesure empirique des coûts de faillite : une note



L'intérêt pour la réglementation du capital et son impact sur le comportement des banques revêt une grande importance et une multitude de travaux sont réalisés dans ce domaine. Koehn et Santomero (1980) partent du constat qu'il est coûteux pour une banque de lever des capitaux. Ainsi, les obliger à accroître leur capital réduit la rentabilité espérée. Kim et Santomero (1988) notent que la régulation par le capital réglementaire peut être contre-productive. Les dirigeants des banques essaient donc de contourner la réglementation prudentielle par des méthodes tels que la titrisation et l'orientation vers les activités productrices de revenus autres que d'intérêts.

Considérés généralement comme nettement plus coûteux comparés aux coûts de l'endettement, les fonds propres, et notamment la détention d'un niveau de fonds propres minimum, sont considérés par les banques comme une contrainte imposée par les autorités de régulation (Jackson et al., 1999 ; Donahoo et Shaffer, 1991). En effet, la réglementation des capitaux propres est perçue, par les ces derniers, comme une contrainte au montant des crédits accordés. Face à cette situation, les banques à travers leurs dirigeants, tentent de détourner la réglementation en développant des techniques basées sur un calcul rationnel qui compare les coûts et les bénéfices de leur mise en place avec le coût subi par la régulation. L'une des voies de contournement est la titrisation.

La titrisation est une technique financière qui permet à une entreprise, banque ou institution financière de transférer des créances illiquides ou peu liquides en titres liquides et négociables sur le marché financier. Par ce mécanisme, l'institution transfère le risque à une autre entité. Pour les banques, la titrisation<sup>75</sup> est un processus permettant d'exploiter les faiblesses de la réglementation, notamment celles concernant les pondérations des

---

<sup>75</sup> La titrisation est une technique financière qui transforme des actifs peu liquides, c'est-à-dire pour lesquels il n'y a pas véritablement de marché, en valeurs mobilières facilement négociables comme des obligations. Chaque investisseur acquiert en quelque sorte une fraction du portefeuille d'actifs titrisés, sur la base des flux financiers futurs des actifs, qui garantissent le remboursement des obligations. Née aux Etats-Unis dans les années 70, cette technique a d'abord été utilisée par les banques pour consentir davantage de crédits. Plus tard, elle a permis aux banques de se débarrasser partiellement des mauvais risques. En effet, avec la réglementation prudentielle, les banques ne peuvent accorder de crédits que dans une certaine proportion de leurs propres ressources. Pour distribuer plus de crédits, les banques américaines ont donc commencé à céder des créances, pas toujours les meilleures, en les sortant du bilan, ce qui mécaniquement leur redonnait des possibilités de consentir de nouvelles lignes de crédit. Au fil du temps, la technique s'est sophistiquée ; entre la banque et l'investisseur qui achète ces créances, s'est interposée une société ad hoc, qu'on appelle des termes anglais « Special Purpose Vehicle ou Company » (SPV ou SPC), et les différentes créances ont été « mélangées » à des titres de meilleure qualité servant de réserve en cas de défaillance.

actifs. Elle permet donc à une entreprise ou une banque de se séparer d'actifs tout en obtenant immédiatement en échange des capitaux, ce qui constitue pour ces entités un nouveau moyen de financement.

Cette technique qui s'inscrit dans le cadre des financements structurés est née aux Etats-Unis. Elle a débuté dans les années 70 avec la croissance du marché hypothécaire et a connu une forte évolution en Europe depuis la fin des années 90. Elle s'étant à nos jours à plusieurs types de créances, notamment les crédits à la consommation et les crédits commerciaux. En pratique, la titrisation a permis de se libérer de la contrainte réglementaire en matière de fonds propres. Les fonds collectés à la suite de la cession des prêts ont permis aux banques de reconstituer leurs fonds propres. Les prêts titrisés n'étant plus considérés comme actif à risque, le ratio fonds propres sur risques encourus augmente. Les pratiques de hors-bilan contribuent alors à creuser l'écart entre le niveau de fonds propres réglementaire détenu par la banque, qui satisfait les exigences du Comité de Bâle, et le niveau de fonds propres économique, qui correspond au niveau que devrait détenir la banque compte tenu des risques réellement supportés (Berger et al., 1995 ; Karaoglu, 2005).

La titrisation permet de rendre liquide un portefeuille de crédit. En vendant des prêts, les banques réduisent leurs risques de crédit (qui est transféré à l'investisseur) et du même coup, leur niveau requis de capitaux (Pavel et Phillis, 1987). Cette technique est rendue favorable par l'intervention des agences de notation qui donnent une note aux différents titres émis. Ces notes vont de AAA (sécurité maximale), BB (qualité moyenne), C (très risqué), D (en défaut). Toutefois, le non contrôle de ces opérations de titrisation est à l'origine de la crise immobilière amorcée en 2007 aux Etats Unis et qui a abouti à la crise financière.

## **2. ANALYSE COMPARATIVE DU CADRE REGLEMENTAIRE DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES EN FRANCE ET AU CAMEROUN**

La France et le Cameroun bien que géographiquement éloignés ont un passé historique lié à la colonisation qui impose la coopération. Ces deux pays sont différents au point de vue du développement, de la culture et des institutions. Au niveau de la gouvernance

d'entreprises, si la France a pu mettre sur pieds des textes et lois explicites applicables et quasi stables tel n'est pas le cas du Cameroun.

Les règles de gouvernement d'entreprise font partie intégrante de l'ensemble normatif qui contribue à l'attractivité d'un pays et à la compétitivité des entreprises. Louizi (2011, p. 48) qualifie de gouvernance l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions encadrant la création de valeur et influençant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

Selon Charreaux et Desbrières (1998), le problème de l'efficacité de système de gouvernement d'entreprise ne peut être posé que dans une perspective systémique tenant compte des phénomènes de substituabilité et complémentarité entre les différents types de mécanismes disciplinaires qui complexifient l'étude de l'origine de la performance.

Classiquement, la distinction entre les systèmes de gouvernance se base sur la structure d'actionnariat avec respectivement des systèmes régulés soit par le marché soit par les banques. Cette distinction aboutie à la comparaison des pays anglo-saxons et les pays d'Europe continentale. Cependant, des travaux plus récent apportent des distinctions basées sur d'autres critères tels que le cadre juridique (Shleifer et Vishny, 1997 ; La Porta et al. (1998, 1999, 2000), le cadre politique (Roe, 2000 ; Pagano et Volpin, 2000), l'environnement concurrentiel (Roe, 2001 ; Ponsard, 2001)

Les auteurs utilisant les critères juridiques pour classifier les systèmes de gouvernance dans le monde se basent principalement sur la protection des investisseurs. À cet effet, Shleifer et Vishny (1997) affirment que « L'essentiel des différences entre les systèmes de gouvernance dans le monde résulte des écarts dans la nature des obligations légales des dirigeants vis-à-vis des investisseurs ainsi que des différences dans la façon dont les tribunaux font appliquer et interprètent ces obligations ».

Sur une étude empirique basée sur l'observation des lois de protection des investisseurs et leurs applications, La Porta et al. (1998), ont distingué trois traditions juridiques spécifiques en matière de gouvernance d'entreprises que sont : la tradition jurisprudentielle britannique (18 pays), la tradition civile française (21 pays) et la tradition civile germano-

scandinave (10 pays). Par ailleurs, l'étude de La Porta et al. (1999) sur la géographie du capital des entreprises de 27 pays a permis de relever que :

- Les entreprises au capital diffus sont mieux représentées dans les pays qui offrent une bonne protection des actionnaires ;
- Le contrôle familial est plus commun dans les pays avec une faible protection des droits des actionnaires ;
- Le contrôle par l'Etat de firmes cotées est répandu, en particulier si la protection des actionnaires est faible ;
- Le contrôle par des banques ou des entreprises au capital éparpillé est peu fréquent ;
- Les pyramides et les déviations à la règle « une action, une voix » sont plus fréquentes dans les pays offrant une faible protection des actionnaires ;
- Les firmes avec un actionnaire de contrôle ont rarement d'autres actionnaires importants.

La Porta et al. (2002) ont constaté sur 92 pays que le contrôle de l'Etat sur les banques était particulièrement significatif dans les nations à faible revenu par habitant, disposant de systèmes financiers sous-développés, gouvernées de façon interventionniste et inefficace et offrant une faible protection des droits de propriété.

Dittmar et al. (2003) observent que les sociétés issues de pays où les droits des actionnaires ne sont pas bien protégés détiennent deux fois plus de trésorerie, ce qui peut être interprété soit comme le signe que les actionnaires ne parviennent pas à obliger les dirigeants à verser des dividendes, soit comme l'expression de la difficulté d'accès des entreprises au financement externe.

Dyck et Zingales (2003) montrent que dans les pays où les investisseurs sont moins bien protégés par la loi, les actionnaires de contrôle extraient plus de bénéfices privés.

Prenant acte des conclusions des études de La Porta et al., ci-dessus évoquées, études qui concluent que dans les pays anglo-saxon dominés par les Etats-Unis les entreprises cotées ont un actionnariat dispersé et que dans l'Europe continentale, l'actionnariat des entreprises est concentré. Roe (2000) ; Pagano et Volpin (2000) se basent plutôt sur le

cadre politique pour différencier les systèmes de gouvernance. Selon ces auteurs, l'explication politique prend le pas sur l'explication juridique. De nombreux pays, tels l'Allemagne ou la France, ont une bonne législation contractuelle sans qu'il n'y ait beaucoup de sociétés cotées.

Selon Roe, (2000), c'est la politique sociale ou non qui détermine les différences. Les pays à forte connotation sociale comme la France privilégient la stabilité de l'emploi et protègent autant les actionnaires que les employés ou les fournisseurs. Il trouve une forte corrélation entre la concentration du capital des grandes entreprises cotées et le positionnement politique (de gauche à droite) de 16 pays développés.

En ce qui concerne l'environnement concurrentiel, Roe (2001) affirme que la valeur relative de la maximisation de la valeur actionnariale pour un pays dépend partiellement de son organisation industrielle. Dans les pays où les marchés des biens et services ne sont pas très concurrentiels, une forte primauté des actionnaires s'accorde moins facilement avec une maximisation de la valeur sociale qu'ailleurs car, quand la concurrence est faible, la primauté des actionnaires conduit les dirigeants à réduire la production et à augmenter les prix plus qu'ils ne l'auraient fait en d'autres circonstances. Au contraire, là où la concurrence est forte, les dirigeants n'ont pas cette possibilité. Ainsi, en Europe continentale, les normes de la primauté des actionnaires sont faibles car les marchés étaient peu concurrentiels et très fragmentés. En revanche, aux Etats-Unis, l'intensité concurrentielle liée à la taille des marchés a permis l'émergence de normes actionnariales très exigeantes. Le tableau suivant donne le résultat d'une comparaison des modèles de gouvernement des entreprises : anglo-saxon, français et camerounais.

**Tableau 6** : Caractéristiques des modèles de gouvernement des entreprises : anglo-saxon, français et camerounais

<b>Contrôle</b>	<b>Modèle anglo-saxon</b>	<b>Modèle français</b>	<b>Modèle camerounais</b>
Actionnaire	<b>Contrôle faible</b> - Capital diffus - Contrôle exercé par les cours boursiers - Contrôle dominant des institutionnels - Orientation court terme	<b>Contrôle fort</b> - Concentration capital avec actionnaires dominants - Contrôle bancaire important - Participations régulières des banques - Orientation long terme	<b>Contrôle dominant</b> - Capital concentré avec actionnaires dominants - Contrôle axé sur le mode de direction et des décisions - Orientation moyen terme
Créanciers	<b>Contrôle passif</b>	<b>Contrôle actif</b>	<b>Contrôle passif</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible endettement bancaire</li> <li>- Fort financement via le marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Endettement important et bancaire</li> <li>- Prise de participation suffisante des banques au capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte intermédiation financière</li> <li>- Relation de long terme</li> <li>Confiance atténuée</li> </ul>
Salariés	<b>Contrôle faible</b>	<b>Contrôle fort</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentation au CA</li> <li>- Implication dans les décisions</li> </ul>	<b>Contrôle faible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Syndicats défectueux</li> <li>- Faible représentation au CA</li> </ul>
Conseil d'administration	<b>Contrôle faible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil dominé par les dirigeants</li> <li>- Contrôle orienté sur les résultats et les cours</li> </ul>	<b>Contrôle dominant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Domination des principales parties prenantes</li> <li>- Présence des salariés et banquiers</li> <li>- Réseaux d'administrateurs centralisés</li> <li>- Contrôle qualitatif et stratégique</li> </ul>	<b>Contrôle atténué</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil dominé par le DG</li> <li>- Inféodation des administrateurs à la direction générale</li> <li>- Contrôle long terme et moins qualitatif</li> <li>- Influence des hommes politiques</li> </ul>
Transfert de propriété	<b>Relativement facile</b>	<b>Plus difficile</b>	<b>Très rare</b>
Succession managériale	<b>Conflictuel, fonction de l'enracinement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par le marché des prises de contrôle</li> <li>- Importance du marché externe des dirigeants</li> </ul>	<b>Plus facile</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Souvent négocié à l'intérieur du groupe</li> <li>- Imposé par les principaux stakeholders</li> <li>- Imposant réseau des dirigeants</li> </ul>	<b>Assez difficile et conflictuel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence marché de dirigeants</li> <li>- Imposé par l'actionnaire dominant</li> <li>- Importance du militantisme dans le parti au pouvoir</li> <li>- Poids et réseau politiques</li> </ul>
Auditeurs externes	<b>Contrôle fort</b>	<b>Contrôle fort</b>	<b>Contrôle faible</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inféodation à la direction générale</li> </ul>

Source : Sangue (2011)

L'objet de cette section est de présenter l'état des lieux de la gouvernance des entreprises en France d'une part, et au Cameroun d'autre part.

## 2.1. L'état des lieux de la gouvernance d'entreprise en France

En France, les normes de gouvernance d'entreprise de nos jours résultent d'une combinaison de dispositions législatives et de recommandations du code de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et du Mouvement des Entreprises de France (M EDEF). D'après ces organismes, les recommandations du code ont permis d'assurer la

promotion d'un meilleur gouvernement d'entreprise tout en tenant compte de la nécessité d'offrir aux sociétés françaises qui opèrent dans un contexte international très concurrentiel une capacité d'adaptation aux spécificités des groupes.

Selon les études de Berglöf (1990), Porter (1992), Moerland (1995), Charreaux (1996), Allen (1993), la France a un modèle institutionnel en matière de gouvernance de type *insider* (contrôle dit interne) c'est-à-dire que les besoins en capital de la firme sont comblés grâce à l'apport de gros actionnaires qui protègent les équipes dirigeantes en place de la menace d'OPA. Le marché n'y joue qu'un rôle mineur et les autres parties prenantes tels que les employés, les clients, les fournisseurs, les banquiers ont un droit de regard sur le management de l'entreprise. Ce système se caractérise par la concentration du capital ou des droits de vote entre les mains d'une poignée d'investisseurs (Ebondo, 2006).

Le débat sur la gouvernance d'entreprise en France d'après Dardour (2009) s'est accentué au début des années 1990 sous la pression des investisseurs institutionnels anglo-saxons qui ont choisi d'investir massivement dans les entreprises françaises, mais qui se sont interrogés sur le rôle du conseil d'administration des sociétés cotées. En effet, la gouvernance des entreprises en France accorde un rôle primordial au conseil d'administration. Ayant pour socle l'article L. 225-35 du Code de commerce et la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales, la gouvernance d'entreprises en France a été tour à tour soumise à trois principaux rapports (Viénot, 1995 et 1999 et bouton, 2002) et à deux principales lois (Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques, 2001 et Loi de Sécurité Financière, 2003) sans oublier le document du comité de Bâle intitulé "Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisation bancaires" de 1999, ainsi que les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE de 2004.

### **2.1.1. Aperçu du système bancaire français**

Contrairement au système de séparation des activités américain, le modèle prédominant en France est celui de la banque universelle depuis les « lois Debré » de 1966-1967. Ce système est dominé par des groupes dont huit principaux : BNP-Paribas créée en 2000 de la fusion de la Banque Nationale de Paris et de Paribas, le groupe Crédit Agricole (IUB holding), le groupe Banque Populaire et Caisse d'Epargne (BPCE), la Société Générale, le

groupe Crédit mutuel-CIC, le groupe Crédit Mutuel Arkéa, HSBC France (filiale du groupe britannique HSBC) et la Banque Postale créée en 2006. En dehors de la banque postale qui est une banque de détail et de BNP-Paribas, Société Générale et HSBC France qui sont des banques commerciales ou banques “capitalistes” constituées sous forme de société personne morale, le reste est issu du monde mutualiste et coopératif, modèle largement prédominant dans le système bancaire français. À eux seuls ces groupes collectent 90 % des dépôts et octroient 85 % des crédits.

Selon Lacoue (2008), trois étapes ont jalonné l'évolution de la politique bancaire en France dont il résume ainsi : La période 1941-1979 a vu la création et la mise en œuvre d'une réglementation bancaire axée sur l'agrément et le contrôle de la liquidité d'établissements cloisonnés et spécialisés, alors que le contrôle prudentiel se confondait encore avec le contrôle du système d'escompte traditionnel. De 1979 à 1997, la modernisation est venue de la transposition obligée de la réglementation prudentielle harmonisée européenne. Elle s'est accompagnée du passage à une supervision, c'est-à-dire à une conception d'ensemble du bon fonctionnement du système bancaire, qui s'articule autour du contrôle de la solvabilité d'établissements désormais exposés à la concurrence. Enfin, depuis 1997, sous la pression insistante des banques elles-mêmes, soucieuses de rentabilité et de gestion active des risques, les autorités de contrôle ont reconnu le rôle du contrôle interne et des modèles de mesure probabiliste des risques, permettant d'asseoir une régulation concertée avec les établissements.

### **2.1.2. La réglementation prudentielle baloise et son application en France**

Depuis les années 1940, plus d'une dizaine de lois de décrets ont encadré l'activité des banques en France<sup>76</sup>. Toutefois, la réglementation prudentielle portant sur le capital, les

---

<sup>76</sup>Ces lois sont entre autre :

Loi n° 2532 du 13 juin 1941 relative à l'organisation de la profession bancaire

Loi n° 2533 du 14 juin 1941 portant réglementation et organisation des professions se rattachant à la profession de banquier

Loi n° 45-015 du 2 décembre 1945 nationalisant la Banque de France et des grandes banques, et organisation du crédit.

Loi du 17 mai 1946 portant organisation du crédit

Décrets du 28 mai 1946 fixant les règles de fonctionnement des banques nationalisées et des banques de dépôt du secteur privé

Loi n° 84-46 du 24 janvier 1984 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit,

Loi n° 92-665 du 16 juillet 1992 portant adaptation au marché unique européen

Loi n° 93-980 du 4 août 1993 relative au statut de la Banque de France



ratios de solvabilité et de liquidité, le contrôle interne est issue de nos jours des directives européennes transposant les accords du comité de Bâle évoqué précédemment. En effet, depuis les années 1990, les accords du comité de Bâle sont transposés en Europe par des directives de l'union européenne (transposition applicable immédiatement) ou par une décision ministérielle. Jusqu'à nos jours, les trois accords de Bâle sur le ratio de fonds propres présentés au chapitre un de cette thèse ont été transposés en Europe par des directives. C'est ainsi qu'à la suite d'un ensemble de directives<sup>77</sup> la directive 89/647/CEE du 18 décembre 1989 sur le ratio de solvabilité européen des banques transpose le ratio Cooke des accords de Bâle I de 1988. Ce ratio sera revu par la directive 93/6/CEE du 15 Mars 1993 et réadapté par la Directive 95/15/CE du 31 mai 1995, portant adaptation de la directive 89/647/CEE du Conseil relative à un ratio de solvabilité des établissements de crédit en ce qui concerne la définition technique de la « zone A » et la pondération des actifs constituant des créances expressément garanties par les Communautés européennes.

Les accords de Bâle II ou ratio Mc Donough signé le 26 juin 2004 sont transposés en Europe sous le vocable de CRD (Capital Requirements Directive) par les directives 2006/48/CE et 2006/49/CE du 14 juin 2006, refonte, sur l'activité des établissements de crédit et son exercice entrée en application en janvier 2008. Cette directive qui refond les Directives 93/6/CEE de 1993 et 00/12/CE du 20 MARS 2000 sur l'exercice de l'activité des établissements de crédit sera modifié par la Directive 2009/111/CE du 16 septembre 2009. À la suite de la crise financière de 2008, les accords de Bâle III plus contraignant sont transposés dans l'union européenne par le règlement (UE) 575/2013, dit CRR (Capital Requirement Regulation) et la directive 2013/36/UE dite CRD 4 (Capital Requirement Directive). Ces décisions sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

---

Loi n° 94-679 du 8 août 1994 établissant le principe de la garantie des dépôts

Loi n° 96-597 du 2 juillet 1996 de modernisation des activités financières (MAF)

Loi n° 99-532 du 25 juin 1999 relative à l'épargne et à la sécurité financière

Loi n° 2003-706 du 1<sup>er</sup> août 2003 de sécurité financière (LSF)

Pour une revue détaillée de ces différents lois et décrets, confère Dominique Lacoue-Labarthe (2008)

<sup>77</sup> Il s'agit des directives 77/780/CEE du 12 décembre 1977 sur la coordination bancaire, 83/350/CEE du 13 juin 1983 sur la supervision consolidée, 86/635/CEE du 8 décembre 1986 sur la consolidation des comptes bancaires, 89/117/CEE du 13 février 1989 sur les succursales bancaires, 89/299/CEE du 17 avril 1989 sur le minimum des fonds propres (transposé en France par le règlement n° 90-02 du Comité de la réglementation bancaire et par l'instruction n° 90-01 de la Commission bancaire.

## 2.2. La réglementation prudentielle en zone CEMAC et son adaptation

Le système bancaire camerounais à la fin des années 1980, a été incontestablement marqué par la forte présence de l'Etat dans de multiples aspects de son organisation et surtout de son fonctionnement dans le but de faire de celui-ci un puissant instrument de développement économique. La manifestation la plus visible de cette présence étatique a été l'importance du secteur bancaire public. En effet, l'ordonnance du 30 août 1973, complétée par celle n° 85/002 du 31 août 1985 relative à l'exercice de l'activité bancaire, en son article 5, spécifie clairement que « la structure du capital social des banques doit faire apparaître la présence des intérêts publics qui ne peuvent être inférieurs au tiers des actions souscrites ». Cependant, à la suite de la crise bancaire des années 80, le système bancaire de la CEMAC est entré dans un vaste programme de réformes. Réformes faisant partie intégrante du noyau dur des mesures de libéralisation préconisées par la communauté des bailleurs de fonds et mises en œuvre sous l'égide des institutions financières internationales. Le point central des réformes a été la création de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) par la convention de Yaoundé du 16 octobre 1990<sup>78</sup>. Entrée en exercice en 1992, avec l'harmonisation des différents textes nationaux à travers la convention de Douala du 17 janvier 1992 portant harmonisation de la réglementation bancaire dans les Etats de l'Afrique Centrale, la COBAC a mis en place en 1993 un certain nombre de règlements définissant les principales normes<sup>79</sup> et ratios minimales de solvabilité, de liquidité et de gestion des établissements de crédit à respecter

---

<sup>78</sup>Au terme de l'article premier de l'annexe de cette convention le rôle de la COBAC est de « veiller au respect par les établissements de crédit, des dispositions législatives et réglementaires édictées par les autorités nationales, par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) ou par elle-même, et qui leur sont applicables et de sanctionner les manquements constatés ». la COBAC a donc un pouvoir administratif (délivrance d'avis conformes pour les agréments d'établissements et autorisations des organes sociaux, des commissaires aux comptes, des augmentations de capital, des fusions acquisitions...); un pouvoir réglementaire et de contrôle (fixe les normes et s'assure de l'application de celle-ci à travers les contrôles sur pièces et sur place); un pouvoir juridictionnel et disciplinaire (possibilité d'infliger des sanctions allant de l'avertissement au retrait d'agrément mais dans le respect des droits de la défense qui peut faire recours devant la cour de justice.

<sup>79</sup> Les règles d'accès et d'exercice de l'activité bancaire ainsi que sa supervision ont été harmonisées par la Convention du 16 octobre 1990 portant création d'une Commission Bancaire de l'Afrique Centrale, complétée par la Convention du 17 janvier 1992 portant Harmonisation de la Réglementation Bancaire dans les Etats de l'Afrique Centrale. En matière d'agrément des établissements de crédit, la Convention du 17 janvier 1992 stipule, en son article 12, que « l'exercice, par les organismes de droit local et par les succursales d'établissements ayant leur siège à l'étranger, de l'activité d'établissement de crédit [...] est subordonné à l'agrément de l'Autorité Monétaire, prononcé sur avis conforme de la Commission Bancaire ». Il en est de même pour l'agrément des dirigeants et commissaires aux comptes dont les conditions sont prévues à l'article 20 qui stipule que « l'agrément des dirigeants [...] est prononcé par arrêté pris par l'Autorité Monétaire sur avis conforme de la Commission Bancaire ». Cependant, les divergences entre les autorités monétaires nationales sur l'agrément des filiales et succursales des établissements de crédit déjà agréés ont conduit à l'instauration d'un agrément unique désormais délivrer par la COBAC.

par les banques dans le but de limiter les risques qu'elles prennent<sup>80</sup> et de garantir aux déposants de pouvoir récupérer leurs placements dès qu'ils le désirent. Les réformes bancaires ont graduellement porté d'une part sur la restructuration des banques, et d'autre part, sur le changement du cadre institutionnel, notamment en matière de réglementation et de contrôle des banques et établissements financiers. Selon Joseph (2002), les restructurations ont été marquées par la liquidation de nombreuses institutions financières, la privatisation des établissements restants, la mise en place d'autorités de régulation monétaires indépendantes et l'adoption de réglementations prudentielles plus contraignantes.

### **2.2.1. Les normes prudentielles de la COBAC**

Concernant à l'origine un ensemble de ratios à respecter, Ces normes sont autres :

- Le ratio de couverture des risques (Règlement COBAC R-93/02 et Règlement COBAC R-93/03) : les fonds propres nets des établissements de crédit doivent couvrir au minimum 5 % de l'ensemble de leurs concours ;
- Le ratio de division des risques (Règlement COBAC R-93/04) : le but est d'éviter une concentration des risques sur un trop petit nombre de signatures. Les établissements de crédit ne peuvent s'engager en faveur d'un seul client pour un montant excédant 45 % de leurs fonds propres (avant le premier janvier 1996, le pourcentage toléré était de 75 %). Les établissements de crédit ne doivent pas non plus totaliser sur l'ensemble de leurs gros clients<sup>81</sup> plus de 800 % de leurs fonds propres nets. À noter que les crédits envers les Etats membres de la BEAC sont exclus de ce ratio et que certains types de crédit à l'économie (crédits de campagne ou envers certaines entreprises dont le poids dans l'économie nationale est très élevé) ne sont considérés qu'en fonction d'une certaine quotité ;
- Le ratio de couverture des immobilisations (Règlement COBAC R-93/05) : elles doivent être financées au minimum à 100 % par des ressources permanentes. Le but est d'éviter que les établissements de crédits financent des dépenses de construction par les dépôts de la clientèle ;

---

<sup>80</sup> Pour la Revue complète de la réglementation en zone CEMAC, voir l'étude d'Ikori J.H. sur la « Normalisation de la réglementation prudentielle internationale et évolution en Afrique Centrale ».

<sup>81</sup> Les gros clients sont ceux dont les encours représentent plus de 15 % des fonds propres nets de la banque.

- La limitation des prises de participation des établissements de crédit : la prise de participation dans le capital d'une entreprise ne peut pas excéder 15 % des fonds propres nets de l'établissement souscripteur. Enfin, l'ensemble des participations détenues par un établissement ne doit pas dépasser 45 % de ses fonds propres nets (avant le premier janvier 1996, le pourcentage toléré était de 75 %) ;
- La limitation des concours octroyés par les établissements de crédits aux actionnaires, associés, administrateurs, dirigeants et personnel (Règlement COBAC R-93/13) : l'encours global des engagements par signature ou par caisse d'un établissement de crédit sur les personnes définies ci-dessus ne peut dépasser 15% des fonds propres nets des établissements de crédit ;
- Le ratio de liquidité (Règlement COBAC R-93/06) : les disponibilités des établissements de crédits doivent être au moins égales à leurs exigibilités à moins d'un mois. Ce ratio permet aux établissements de crédit de faire face à un retrait total de leurs dépôts à moins d'un mois ;
- Le ratio de transformation à long terme (Règlement COBAC R-93/07) : les ressources à plus de 5 ans d'un établissement de crédit doivent être au moins égales à la moitié des emplois et des engagements de même échéance. Ce ratio permet d'éviter que les établissements de crédit financent des emplois longs par des ressources courtes ;
- La Commission Bancaire imposait également aux banques, par le Règlement COBAC R-93/08, l'institution d'un système de contrôle interne en vue de :
  - ✓ vérifier la conformité des opérations, de l'organisation et des procédures internes à la réglementation en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques et aux orientations de l'organe exécutif ;
  - ✓ vérifier le respect des limites fixées en matière de prise de risques, notamment pour les crédits à la clientèle et les opérations avec d'autres établissements de crédit ;
  - ✓ veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions de conservation et de disponibilité de cette information.

En plus de ces ratios, la COBAC a mis en place un système de transmission électronique des données des établissements de crédit à la COBAC (CERBER)<sup>82</sup> et un système automatisé de cotations des établissements de crédit dit «SYSCO». Il est basé sur une

---

<sup>82</sup>Système de Collecte, d'Exploitation et de Restitution aux Banques et établissements financiers des Etats Réglementaires.

évaluation de la santé individuelle des banques, qui s'appuie sur le calcul des scores et cotes permettant d'apprécier périodiquement la situation de chaque établissement de crédit, par rapport au respect des normes réglementaires et des dispositifs de gestion interne. Les ratios prudentiels et le système « SYSCO » sont destinés à préserver d'une part la liquidité et la solvabilité des banques, et d'autre part l'équilibre de leurs ressources par rapport aux emplois ainsi que la qualité des engagements qu'elles peuvent souscrire, de manière à garantir la crédibilité et la stabilité de l'ensemble du système bancaire et financier. Il convient toutefois de relever que ces différentes mesures sont d'abord des règles de gestion. Par conséquent, elles n'éliminent pas totalement les risques de défaillance qui sont intrinsèquement liés à l'exercice de l'activité bancaire, et ne protègent pas entièrement les déposants (Avom et Eyeffa, 2007).

### **2.2.2. La problématique des normes prudentielle de la COBAC et leur adaptation aux exigences internationales**

Une auto-évaluation en décembre 1999 et une évaluation conjointe FMI/Banque Mondiale au Cameroun de janvier à mars 2000 et au Gabon en mai et juin 2001 des normes prudentielles applicable en CEMAC par rapport aux vingt-cinq Principes Fondamentaux pour une Supervision Bancaire<sup>83</sup> Efficace et le Code de conduite pour la transparence des politiques monétaires et financières édictés par le Comité de Bâle ont permis de relever des normes non conformes qui sont entre autres :

- **La norme réglementaire sur la solvabilité d'un établissement de crédit (Principe 6 de Bâle).** À ce sujet, la COBAC semblait être en retrait, du point de vue de la couverture par les fonds propres, par rapport à la norme de 8% du ratio Cooke. En réalité, pour les banques ayant des engagements sur l'Etat (ce qui était le cas de la quasi-totalité des banques de la CEMAC à l'époque) la simulation réalisée par la COBAC a révélé que sa norme de solvabilité était plus restrictive que celle du ratio Cooke. Néanmoins des travaux étaient en cours pour renforcer les exigences du règlement en vigueur, qu'il s'agisse du minimum de couverture des risques par les fonds propres ou des coefficients de pondération affectés aux

---

<sup>83</sup> Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a défini en septembre 1997 un document intitulé « Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace » qui énonce vingt-cinq principes de gouvernance et de contrôle bancaire.

différents types d'engagements. Sur les concours à l'Etat, la COBAC envisageait de s'orienter vers des coefficients plus élevés que ceux du ratio Cooke. Du reste, le Comité de Bâle recommande aux pays émergents d'adopter des normes plus strictes à cet égard que celles en vigueur dans les pays industrialisés ;

- **La norme réglementaire sur la division des risques (Principe 9 de Bâle).** La COBAC avait prévu de ramener de 75% à 45% le plafond des engagements sur un seul débiteur. La norme de 25% préconisée par le Comité de Bâle est trop contraignante pour des pays dont l'économie repose sur quelques produits de base, traités par un nombre limité d'entreprises ;
- **L'existence de procédures dans les banques pour identifier, suivre et contrôler les risques-pays et de transfert liés aux activités internationales (Principe 11 de Bâle).** L'opportunité de prévoir de telles procédures ne s'imposait pas encore dans la mesure où aucune banque de la Zone ne se livrait à des activités internationales, hors CEMAC, de prêts et d'investissement ;
- **L'existence de systèmes dans les banques pour mesurer, suivre et contrôler les risques de marché (Principe 12 de Bâle).** Ces risques étant quasi inexistant dans la sous-région, la COBAC ne s'était pas empressée de prévoir une réglementation à ce sujet ;

Prenant note de ces manquements et convaincue de la pertinence des 25 Principes Fondamentaux qui représentent la norme de référence au plan international en matière de supervision, la COBAC a procédé à une revue de mise à niveau de son dispositif au cours de la session de la Commission Bancaire tenue le 8 mars 2001 à Libreville.

Les modifications ont porté sur :

- le Règlement COBAC R-93/02 relatif aux fonds propres a été modifié afin de tenir compte des dispositions éparses contenues dans la réglementation et de préciser certains concepts. La principale modification effectuée concerne le déclassement du bénéficiaire intermédiaire du noyau dur dans les fonds propres complémentaires ;
- le Règlement COBAC R-93/03 relatif à la couverture des risques a été entièrement modifié et remplacé par un nouveau règlement<sup>84</sup> tenant compte des principes de la

---

<sup>84</sup>Règlement COBAC R-2001/02 adopté le 8 mars 2001 à Libreville.

réglementation internationale. Ce dernier instaure une pondération des risques suivant leur nature et la qualité des signatures en cause, notamment sur la base de la cotation (établissements de crédit) ou encore du degré de respect des critères de convergence (Etats) ; par ailleurs, la pondération est réduite de moitié pour les crédits bénéficiant d'un accord de classement de la BEAC. Les niveaux de cotation sont de 0%, 20%, 50%, 75% et 100%. Sur le plan du respect de la réglementation, la distribution de dividendes est interdite lorsque l'établissement est en insuffisance de fonds propres ou en restructuration. Enfin, le taux minimum du ratio sera porté progressivement à 6% fin 2002, à 7% fin 2003 et à 8%, niveau préconisé par le Comité de Bâle, fin 2004 ;

- un nouveau règlement<sup>85</sup> sur la division des risques a également été adopté en remplacement du Règlement COBAC R-93/04. Le dispositif a été totalement revu, notamment en harmonisant les pondérations avec celles qui ont été retenues en matière de couverture des risques. Par ailleurs, des dispositions concernant le « risk management » figurent désormais dans la réglementation. Enfin, les établissements devront se conformer immédiatement à la règle limitant les engagements sur un même débiteur à 45% des fonds propres nets ;
- le Règlement R-93/05 relatif à la couverture des immobilisations a également été mis à jour<sup>86</sup>. Il prend en compte dorénavant les bons d'équipement et autres titres de même nature ;
- le Règlement COBAC R-93/10 fixant les règles de représentation du capital minimum a été complété de la disposition venant corriger le passif interne lorsqu'un établissement de crédit est en infraction en termes d'engagements sur un apparenté ;
- la procédure d'octroi des prêts aux apparentés a été précisée dans le Règlement COBAC R-93/13 relatif aux engagements des établissements de crédit en faveur de leurs actionnaires ou associés, administrateurs, dirigeants et personnel.

Par ailleurs, la remise à niveau des normes prudentielles a été complétée par une refonte du règlement relatif au contrôle interne. Ainsi, en remplacement du Règlement COBAC R-93/08, la COBAC a adopté le 25 octobre 2001, le Règlement COBAC R-2001/07 relatif au

---

<sup>85</sup> Règlement COBAC R-2001/03 adopté le 8 mars 2001 à Libreville.

<sup>86</sup> Règlement COBAC R-2001/06 adopté le 8 mars 2001 à Libreville.

contrôle interne dans les établissements de crédit dont l'entrée en vigueur a été fixée au 1er janvier 2003.

Toutefois, l'évaluation du cadre prudentiel de la COBAC par le FMI en 2006 relève que les normes prudentielles sont dans l'ensemble peu observées malgré leurs renforcements et qu'elles ne sont pas encore entièrement conformes aux meilleures pratiques internationales. Ce rapport d'évaluation décrit également le fossé grandissant entre les missions de la COBAC et ses ressources humaines en matière de contrôle des établissements financiers.

Dès lors, du fait du retard pris dans l'application du nouveau dispositif révisé de la COBAC par les banques, la Commission Bancaire avait été amenée à revoir le chronogramme initialement adopté en 2003. Cette révision a conduit à l'adoption d'un nouveau chronogramme en septembre 2007 avec pour principale disposition l'application complète de Bâle II à l'horizon 2015 dans la CEMAC. Les établissements de crédit avaient, dans le même temps, été invités à désigner, parmi leur personnel, un responsable Bâle II qui devrait assurer l'interface avec le Secrétariat Général de la COBAC et suivre tous les développements liés à la mise en œuvre de Bâle II.

Cependant, la principale interrogation se situe sur le devenir de Bâle II dans la CEMAC lorsqu'on sait qu'un nouvel accord Bâle III est entré en vigueur en 2011 à la suite de la crise financière survenue en 2008.

Etant donné que le contrôle exercé par les autorités de surveillances externe ne se fait que de manière périodique, le conseil d'administration constitue donc ses yeux dans la banque<sup>87</sup>. Pour Louizi (2006), la loi attribue au conseil de la banque un rôle crucial et les autorités de réglementation et de supervision lui fixent des responsabilités qui sont supérieures à celles d'autres firmes et qui reflètent leurs intérêts à avoir des institutions financières saines et sûres. Craig (2004), affirmait déjà que les administrateurs des banques sont recrutés pour assumer de hautes responsabilités publiques du fait qu'ils ne sont pas

---

<sup>87</sup> Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a publié en 1999 un autre document intitulé « Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires » dont le but est toujours la définition des saines pratiques de gouvernance dans les entreprises bancaires. Ce document renforce les pouvoirs du conseil d'administration et du comité d'audit en matière de gouvernance bancaire.



seulement responsables vis à vis des actionnaires qui les ont élus mais également responsables de la sécurité des fonds des dépositaires et de l'influence permanente des banques sur la croissance économique, ce qui les distinguent donc des autres administrateurs exerçant dans d'autres firmes. Cette considération a fait publier en 1999 et 2006 par le comité de Bâle un document intitulé « Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires ». Dans ce document qui présente les meilleurs standards que doit respecter tout conseil d'administration bancaire, le comité de Bâle explique que le conseil d'administration revêt une grande importance pour l'instauration d'une bonne gouvernance bancaire. Il stipule que le conseil d'administration est responsable en dernier ressort des opérations et de la solidité financière de la banque.

Sur le plan empirique, en dehors de quelques rares études comme ceux de Laeven et Levine (2009)<sup>88</sup>, Alexandre et Bouaiss (2009)<sup>89</sup>, les travaux empiriques qui prennent simultanément l'influence des mécanismes internes et externes de gouvernance sur le risque des banques ne sont pas nombreux. Or, D'après Thierno (2010), l'interaction des mécanismes internes de gouvernance et de la réglementation peut affecter la performance et le comportement de prise de risque des banques. Il ajoute que l'existence de la réglementation contraint les actions des banques et peut induire une gouvernance différente de celles des entreprises non financières. Il s'avère ainsi essentiel d'examiner l'interdépendance entre les mécanismes afin de mieux comprendre leurs impacts sur la performance. Il nous semble au regard de la complémentarité de ces mécanismes que l'étude de l'efficacité du conseil d'administration bancaire est incomplète si l'on ne prend pas en compte simultanément les principaux mécanismes de gouvernance. Si la régulation est le principal mécanisme de gouvernance externe, le conseil d'administration est le mécanisme de gouvernance interne le plus important.

Par ailleurs, la taille de la banque est un facteur important en matière de gouvernance bancaire. En effet, les banques de grande taille ont souvent une capacité de diversification des activités et du risque plus élevée que celles de petite taille. Pour Ayachi (2008), le lien

---

<sup>88</sup> Laeven et Levine (2009) trouvent que le risque bancaire dépend de l'interaction entre la réglementation et les structures de gouvernance.

<sup>89</sup> En analysant la relation d'agence entre le dirigeant et les actionnaires, moins averses au risque, et celle entre le dirigeant et les autorités de régulation, via la réglementation prudentielle, ces auteurs montrent que la contrainte réglementaire imposée par le Comité de Bâle s'exerce de manière efficace sur les banques françaises par une amélioration du niveau de capital et une baisse de la prise de risque, ce qui contribue à améliorer la performance de ces banques.

positif entre taille de la banque et le risque résulterait de l'assurance des dépôts et de la doctrine du "too big to fail" et des plans de sauvetage des banques en difficultés. La taille de la banque apparaît dans la plupart des études relatives à la gouvernance des banques comme variable de contrôle.

Compte tenu de la revue de littérature présentée et relativement à notre modèle conceptuel présenté précédemment, nous formulons les hypothèses Suivantes :

**H5 : *La relation entre l'indice de qualité du conseil d'administration et la prise de risque dans les banques est modérée par la réglementation prudentielle***

**H6 : *La taille de la banque exerce une influence positive sur la prise de risque***

**H7 : *La taille de la banque exerce une influence positive sur sa rentabilité***

**H8 : *Le relation entre l'indice de qualité du conseil d'administration et la prise de risque est modérée par la taille de la banque***

**H9 : *La relation entre l'indice de qualité du conseil d'administration et la rentabilité est modérée par la taille de la banque***

## **Conclusion**

Ce chapitre avait pour objet l'examen de la régulation bancaire comme mécanisme externe de gouvernance complémentaire au conseil d'administration. Nous avons tour à tour passé en revue l'importance des banques à travers leurs fonctions, les raisons de de la régulation de ce secteur d'activité, la réglementation prudentielle baloise et son évolution ainsi qu'une analyse comparative de la réglementation et de la gouvernance d'entreprise en France et au Cameroun. Il ressort de la l'analyse que la régulation censée compléter le contrôle exercé par le conseil d'administration au niveau des banques a une efficacité réduite par la présence du système d'assurance des dépôts. En plus les dirigeants des banques réagissent à cette contrainte extérieure par les activités de hors bilan comme la titrisation des créances qui est l'une des causes de la dernière crise bancaire mondiale. Cependant, ce dernier point est rendu possible par l'existence d'un marché financier actif. Or tel n'est pas le cas au Cameroun. Sans compter le caractère embryonnaire du système d'assurance des dépôts. L'influence du marché financier et du système d'assurance des dépôts étant neutralisée, l'étude comparative de la France et du Cameroun trouve sa justification.

## **DEUXIEME PARTIE : L'INDICE DE LA QUALITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SON IMPACT SUR LA RENTABILITE DES BANQUES EN FRANCE ET AU CAMEROUN : ANALYSE EMPIRIQUE**

Cette partie est consacrée à l'aspect empirique de la présente thèse. Le chapitre trois présente la méthodologie suivie, le chapitre quatre présente les résultats et leurs interprétations.

## **CHAPITRE III : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE**

La méthodologie appliquée au processus d'élaboration de la connaissance est un volet de l'épistémologie qui permet de juger de la pertinence et de la validité de ce processus. Sur la question de la posture épistémologique, Girod et Perret (1999) avancent que « la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche ». D'après Thietart et Coll (1999), l'épistémologie a pour objet l'étude de la Science en s'interrogeant sur ce qu'elle est et en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance. Il existe trois principaux paradigmes épistémologiques<sup>90</sup> en Sciences sociales : le positivisme qui cherche à expliquer une réalité, l'interprétativisme qui tente de comprendre une réalité et le constructivisme qui essaye de construire. Toutefois, ces paradigmes ne sont pas totalement exclusifs mais peuvent faire l'objet d'un usage complémentaire lors des analyses. Girod et Perret (1999) fondent le choix du fondement épistémologique autour des trois caractéristiques que sont : La nature de la connaissance produite, le chemin de la connaissance et les critères de validité de la connaissance. Selon Louizi (2011), le choix de la posture épistémologique est une phase déterminante dans le projet de recherche pour légitimer les fondements du phénomène étudié. La présente recherche s'inscrit dans une perspective exploratoire et donc positiviste dans la mesure où les résultats de la littérature sur le lien entre conseil d'administration et performance sont divergents.

### **1. COLLECTE DES DONNEES ET ECHANTILLONNAGE**

Cette section expose le mode de collecte des données et la taille de l'échantillon

#### **1.1. Le mode de collecte des données**

Les données utilisées dans cette recherche proviennent de plusieurs sources. Pour ce qui concerne la France, elles proviennent de la base de données Bankscope Fitch IBCA et des sites Internet de ces banques. Les informations sur la nationalité des administrateurs proviennent de divers sites Internet notamment le site Vérif ([www.verif.com](http://www.verif.com)), le site Who's who ([www.who'swho.fr](http://www.who'swho.fr)), le site forbes ([www.forbes.com](http://www.forbes.com)) et le site

---

<sup>90</sup> Un paradigme épistémologique est, selon Perret et al. (2012, p.23) « Une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie »

([www.dirigeant.Société.com](http://www.dirigeant.Société.com)) qui permettent d'accéder à de nombreuses biographies. Les données sur les banques au Cameroun sont issues des rapports annuels de la COBAC, de l'Institut National de la Statistique et des sites Internet de ces banques. Au regard de la taille réduite des sous échantillons, l'étude utilise les données de huit années consécutives (2006 à 2013). Ce qui donne 320 observations pour l'ensemble, 224 observations pour le sous échantillon de France et 96 observations pour le sous échantillon du Cameroun.

## 1.2. L'échantillonnage

Etant donné que la présente étude est basée sur une comparaison, elle utilise deux sous échantillons issus de la France et du Cameroun. Nous présentons les critères et modalités de choix des sous échantillons.

### 1.2.1. Les données issues des banques au Cameroun

Le paysage bancaire camerounais est constitué de 13 banques dont l'actionnariat est à majorité étranger et très concentré tel que le renseigne les tableaux suivants :

**Tableau 7** : Banques au Cameroun et géographie du capital au 31 décembre 2013

Banques	Nombre d'agences	Géographie du capital			
		Privés nationaux (%)	Etrangers (%)	Etats du Cameroun et administrations publiques (%)	Total (%)
Afriland First Bank (First Bank)	22	62,81	37,19	0	100
Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit (BICEC)	32	14,03	68,47	17,5	100
Citibank Cameroon (Citibank)	2		100		100
Commercial Bank of Cameroon (CBC)	10	1,8		98,2	100
Société Commerciale de Banque-Cameroun (SCB-CA)	22		51	49	100
Ecobank Cameroun (Ecobank)	28	20,4	79,6		100
National Financial Credit Bank (NFC Bank)	13	7,64	92,36		100
Société Générale de	22	16,32	58,08	25,6	

Banques au Cameroun (SGBC)					
Standard Chartered Bank Cameroon (SCBC)	2		100		100
Union Bank of Cameroon Plc (UBC)	5	46	54		100
United Bank for Africa Cameroon (UBA Cameroun)	12		100		100
Banque Atlantique Cameroun (BAC)	12	26,48	72,52		
BGFI Bank Cameroun	3	9,31	70,69	20	100

Source : auteur à partir des rapports de la COBAC

**Tableau 8** : La concentration du système bancaire au Cameroun

	Groupe	Pays du siège social	Participation à fin avril 2014 (%)	Part du crédit total au Cameroun à la fin de 2013 (%)	Part dans le total des dépôts au Cameroun à la fin de 2013 (%)
<b>à contrôle national</b>					
Afriland First Bank	SBF et Co.	Cameroun	80,7	17	18,6
CBC	Allianz Assurance et Vie	Cameroun	1,8	5,8	4,6
NFC	Divers	Cameroun	100	2,5	1,8
Sous-total:				<b>25,3</b>	<b>25</b>
<b>à contrôle étranger - régional</b>					
Ecobank	Ecobank	Togo	79,6	11,5	10,1
UBC	Ecobank	Togo	54	1,3	1,7
BAC	AFG C ET EA	Togo	54,5	2,1	2,5
UBA	UBA Plc	Nigéria	100	3,4	4,2
BGFI	BGFI	Gabon	70,7	4,9	3,3
Sous-total:				<b>23,1</b>	<b>21,9</b>
<b>à contrôle étranger - autre</b>					
BICEC	Banque Populaire	France	61,2	16,7	16,9
SGBC	Société Générale	France	58,1	18,3	17
SCB	Attijariwafa	Maroc	51	11	11,5
SCBC	Standard Chartered	RU	100	4,2	5,7
Citibank	Citibank N.A.	États-Unis	100	1,4	2,1
Sous-total:				<b>51,6</b>	<b>53,1</b>
Total (%)				100	100

Source rapport du FMI No.14/213

Parmi les banques au Cameroun, trois sont les filiales des banques françaises: la BICEC pour le groupe Banque Populaire et Caisse d'Épargne (BPCE) ; la SGBC pour la société générale et la Société Commerciale de Banque-Cameroun (ex Crédit Lyonnais)<sup>91</sup> pour le groupe Crédit agricole.

Bien qu'il soit opportun de mener notre étude sur l'ensemble de ces banques compte tenu de leur nombre déjà limité, nous avons exclu de l'échantillon la banque BGFI Bank Cameroun à cause du fait qu'elle n'a débuté ses activités au Cameroun qu'à partir de l'année 2011. Nous avons néanmoins retenu la banque United Bank for Africa Cameroon qui a débuté ses activités en 2007. Cette décision conduit à des observations manquantes pour cette banque pour l'année 2006. Cependant, la littérature propose plusieurs méthodes pour le traitement de ces données manquantes. Ces méthodes concernent entre autres la suppression des observations ayant des données manquantes, le remplacement des données manquantes par le mode, le plus proche voisin, la moyenne des observations existantes, ou l'algorithme NIPALS (Non-linear Iterative Partial Least Squares). Considérant la taille déjà réduite de l'échantillon, nous n'avons pas jugé opportun la suppression des observations présentant des données manquantes. Le logiciel SMARTPLS 2.0 que nous avons utilisé remplace les valeurs manquantes par la moyenne des observations existantes.

### **1.2.2. Les données issues des banques en France**

Si l'on se réfère aux travaux de Bloch et Kremp (1997) et de Kremp (1998), on constate que l'actionnariat des entreprises en France est concentré avec une forte propriété familiale. Cette situation n'épargne pas le système bancaire. Cet état de chose est analogue au système Camerounais. Cependant, contrairement au Cameroun où toutes les banques sont de type commerciale ou capitaliste, en France, à côté de ce type de banque coexistent et prédominent les banques de nature mutualiste ou coopérative. Le mode de gouvernance des sociétés mutualistes et coopératives étant particulier dans la mesure où le vote au conseil d'administration ou au conseil de surveillance est basée sur le principe « d'une personne une voix » et non « d'une action une voix », nous excluons de notre étude ce type de banque. Par ailleurs, afin d'éviter la probabilité de transfèrement des pratiques de fonctionnement des conseils d'administration des banques en France dans

---

<sup>91</sup> Aujourd'hui Attijariwafa bank

leurs filiales au Cameroun, nous avons également exclu les banques en France possédant des filiales au Cameroun. Au final, pour des raisons de comparaison, nous avons choisi de ne considérer que des banques indépendantes (publiant des états financiers individuels et les informations personnelles sur le conseil d'administration) et de taille relativement moins importante pour le sous échantillon issu de la France. Ce sous échantillon constitué par choix raisonné est constitué de 28 banques<sup>92</sup>. Evidemment, bien que 12 banques sur 13 au Cameroun représentent 92% des banques en activité, les 28 banques en France ne représentent qu'une proportion réduite des banques non mutualiste et non coopératives existantes. Toutefois, le problème de taille de l'échantillon est résolu par la technique d'estimation employé. (Technique développée dans le paragraphe suivant). La période de l'étude concerne les années 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013. Contrairement aux études de référence en la matière sur les entreprises qui utilisent soit un questionnaire [Louizi (2007) sur 55 entreprises sur l'année 2005 ; Yu-Je et Mei-Fen (2012) sur 192 entreprises], ou les données en coupe transversale [(Boyd (1994) sur 192 entreprises sur l'année 1980 ; Vigliano (2007) sur 103 entreprises sur l'année 2002 ; Muhammad et Suleman (2013 et 2014) sur les entreprises cotées sur la bourse des valeurs mobilières de Karachi sur la période 2005-2009 mais dont les résultats sont analysés année par année] ou en coupe longitudinale sur une courte période [Hsin-Yi et Brian (2012) sur 203 entreprises japonaises et 200 entreprises taiwanaises sur trois ans], la présente étude est basée sur les banques exclusivement considérés en coupe longitudinale. Autrement dit, elle utilise un nombre réduit d'entreprises sur une longue période alors bon nombre de travaux utilisent un nombre élevé d'entreprises sur une courte période. Nous avons alors 320 observations sur l'ensemble, soit 224 observations sur la France et 96 observations sur le Cameroun.

## **2. LA METHODOLOGIE D'ANALYSE DES DONNEES**

Afin d'opérationnaliser notre objectif qui est celui de mettre en évidence l'influence du conseil d'administration sur la rentabilité à travers l'effet médiateur de la prise de risque et modérateur de la réglementation prudentielle, nous nous sommes basés sur les modèles d'équations structurelles à variables latentes résolus par l'approche des moindres carrés partiel de deuxième génération ou Partial Least Squares (PLS2) rarement utilisés en

---

<sup>92</sup> La liste de ces banques se trouve en annexe 1



Sciences de Gestion (Lacroux, 2009 ; Younes et Siagh, 2012) et notamment sur le sujet qui nous intéresse. Le recours à ce genre de modèle se justifie par le fait qu'il permet de tester des modèles de causalité complexes, incorporant plusieurs variables latentes. Il s'agit d'après Jakobowicz (2007), des « méthodes de modélisation de phénomènes aptes à bien définir des systèmes complexes en interaction ». Qualifiés de méthodes de seconde génération (par comparaison aux méthodes de première génération comme les analyses en composantes principales ou les analyses multidimensionnelles), les modèles d'équations structurelles offrent au chercheur une plus grande flexibilité dans l'interprétation entre théorie et données (Chin, 1998). Plus précisément, ces méthodes permettent d'introduire « des variables latentes ou non observables, de spécifier la nature des relations entre ces variables latentes et leurs mesures, de préciser le type de relations envisagées entre les variables latentes ou encore d'analyser des inférences causales entre plusieurs ensembles de variables explicatives et expliquées » (Croutsche, 2002). Tout au long de la présente section il sera question de présenter d'une part les raisons du choix de la méthode PLS par rapport à l'approche concurrente fondée sur une estimation des covariances par le maximum de vraisemblance qui est le LISREL (Linear Structural Relationships) et d'autre part les variables, leurs mesures ainsi que le mode de formation des construits et les tests à effectuer.

## **2.1. Opérationnalisation des variables**

Le modèle d'étude et la justification du choix de ce dernier s'avère nécessaire.

### **2.1.1. La particularité des variables : Les construits de type formatif**

La présente étude utilise les échelles de proportion. Un certain nombre de variables opérationnelles concourent à la formation de construits latent qui sont relatifs à la rentabilité, la prise de risque, le contrôle exercé par le conseil d'administration, la taille de la banque et la réglementation prudentielle. Le choix de cette forme de génération des construits latents est lié à l'application des critères résumés par Vigliano (2007) tel que présentes le tableau 9 suivant :

**Tableau 9** : Règles de décision pour déterminer si un construit est formatif ou réflexif

	Modèle Formatif	Modèle Réflexif
<p>1. Sens de causalité du construit à la mesure impliquée par la définition conceptuelle</p> <p>Les indicateurs (items) sont-ils : (a) des caractéristiques de la définition ou (b) des manifestations de construit ?</p> <p>Est-ce que des changements dans les indicateurs/items causeraient des changements dans le construit ou non ?</p> <p>Est-ce que des changements dans le construit causeraient des changements dans les indicateurs ?</p>	<p>Le sens de causalité va des items au construit</p> <p>Les indicateurs sont caractéristiques de la définition du construit</p> <p>Des changements dans les indicateurs devraient causer des changements dans le construit</p> <p>Des changements dans le construit ne causent pas de changements dans les indicateurs</p>	<p>Le sens de causalité va du construit aux items</p> <p>Les indicateurs sont des manifestations du construit</p> <p>Des changements dans les indicateurs ne devraient pas causer des changements dans le construit</p> <p>Des changements dans le construit causent des changements dans les indicateurs</p>
<p>2. Interchangeabilité des indicateurs/items</p> <p>Les indicateurs doivent-ils avoir un contenu identique ou similaire ? / Les indicateurs partagent-ils un thème commun ?</p> <p>Est-ce que supprimer des indicateurs altérerait le domaine conceptuel du construit ?</p>	<p>Les indicateurs n'ont pas besoin d'être interchangeables</p> <p>Les indicateurs n'ont pas besoin d'avoir un contenu identique ou similaire/ Il n'est pas nécessaire que les indicateurs partagent un thème commun</p> <p>Supprimer un des indicateurs peut altérer le domaine conceptuel du construit</p>	<p>Les indicateurs doivent être interchangeables</p> <p>Les indicateurs doivent avoir un contenu identique ou similaire / Les indicateurs doivent partager un thème commun</p> <p>Supprimer un des indicateurs ne devrait pas altérer le domaine conceptuel du construit</p>
<p>3. Covariation entre les indicateurs</p> <p>Un changement dans un des indicateurs doit-il être associé à des changements dans les autres indicateurs ?</p>	<p>Il n'est pas nécessaire que les indicateurs covarient les uns avec les autres</p> <p>Pas nécessairement</p>	<p>Les indicateurs sont supposés covarier les uns avec les autres</p> <p>Oui</p>
<p>4. Réseau nomologique des indicateurs du</p>	<p>Le réseau nomologique des indicateurs peut différer</p>	<p>Le réseau nomologique des indicateurs ne doit pas différer</p>

construit		
Les indicateurs/items sont-ils supposés avoir les mêmes antécédents et conséquences ?	Il n'est pas requis que les indicateurs aient les mêmes antécédents et conséquences	Il est nécessaire que les indicateurs aient les mêmes antécédents et conséquences

Source : Vigliano (2007)

### 2.1.2. Le recours au modèle d'équations structurelles

Lorsque l'on se trouve en présence des plusieurs variables s'influçant simultanément entre elles, deux principales méthodes s'offrent à nous : le modèle d'équations simultanées linéaire et le modèle d'équations structurelles (MES) à variables latentes. La caractéristique essentielle des modèles d'équations simultanées linéaire est que deux ou plusieurs variables endogènes sont déterminées simultanément par le modèle, comme des fonctions de variables exogènes, de variables prédéterminées, et d'aléas (Maatig, 2010). Cependant, ce type de modélisation ne prend en compte que des variables observables discrètes ce qui n'est pas le cas MES. Selon Hoyle (1995), la modélisation par les équations structurelles représente « une approche statistique globale permettant de tester des hypothèses traitant des relations entre les variables observées et les variables latentes ». Afin d'opérationnaliser notre objectif qui est celui de mettre en évidence l'influence du conseil d'administration sur la rentabilité à travers l'effet médiateur de la prise de risque et modérateur de la réglementation prudentielle, nous nous sommes basés sur les MES. La pertinence de cette méthode est liée au fait que, par rapport aux différentes méthodes d'analyses traditionnelles (notamment les régressions simples et multiples, les tests de corrélations simples et les analyses canoniques) elle permet l'estimation des erreurs, le traitement simultané des équations linéaires et l'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle au niveau des analyses transversales et longitudinales (Hulland et al, 1996 ; Steenkamp et Baumgartner, 2000 ; Roussel et al, 2002).

D'après Kaplan (2000)<sup>93</sup>: « les MES peuvent être définis comme une classe de méthodologies ayant pour objectif de représenter certaines hypothèses au sujet des moyennes, des variances et des covariances de données observées en termes d'un plus petit nombre de paramètres « structuraux » définis par un « modèle théorique sous-jacent ». Le recours à ce genre de modèle se justifie par le fait qu'il permet de tester des modèles de

<sup>93</sup>Cité par Vigliano (2007), Crié (2005), Kaplan (2000), Structural equation modelling: foundations and extensions, Thousand Oaks, CA, Sage.

causalité complexes, incorporant plusieurs variables latentes. Deux types de modèles d'équations structurelles existent : l'approche LISREL (Linear Structural Relationships) fondée sur la structure de covariance (ASC) (Jöreskog, 1970) et l'approche PLS (Partial Least Square) fondée sur la variance (Wold, 1985). Les approches ASC et PLS ont des points communs (Chin, 1998) : elles permettent toutes les deux d'établir des relations entre plusieurs variables prédites et prédictives ; elles permettent d'introduire des variables latentes, c'est-à-dire non observables directement ; elles permettent de tenir compte de l'erreur de mesure des variables observables ; enfin, elles permettent de tester statistiquement des relations spécifiées d'un point de vue théorique. Cependant, bien que l'approche la plus utilisée soit le LISREL, l'approche PLS, moins connue, présente quelques avantages par rapport au LISREL. En effet, la PLS est moins exigeante en matière d'hypothèses concernant la distribution des données, la taille de l'échantillon et le nombre d'indicateurs par construit que le LISREL (Fornell et Larcker, 1981). En plus, la PLS peut fonctionner avec des variables nominales, d'intervalle ou continues. Le tableau suivant fournit les éléments de comparaison entre les deux méthodes. Cette comparaison aide également le chercheur dans le choix de la méthode appropriée pour son étude.

**Tableau 10** : Comparaison PLS et LISREL

<b>Critères</b>	<b>PLS</b>	<b>LISREL</b>
Modélisation des construits	Construits formatifs et réflexifs	Construits réflexifs. Méthode moins performante en construit formatifs
Variables latentes	Déterminées, Combinaison linéaire des variables manifestes	Indéterminées à un terme d'erreur près
Test de modèles récursifs	Non	Oui
Taille de l'échantillon	Peut-être faible Recommandations minimales : de 30 à 100 observations	Elevée Recommandations minimales : de 200 à 800 observations
Distribution des données	Peu importe	Normalité des données
Modèle statistique	Moindres carrés partiels, Succession de régressions simples ou multiples	Maximum de vraisemblance Analyse des structures de covariance
Nombre d'indicateurs par construit / Complexité du modèle	Peut être élevé. Par exemple 100 construits et 1000 indicateurs	Peu élevé. En relation avec la taille de l'échantillon
Approche conceptuelle/ Finalité	Peut-être utilisé dans un cadre exploratoire ou prédictive et de construction de la théorie.	Cadre confirmatoire, Obligation de se baser sur un modèle théorique.

**Source** : Adapté de Fernandes (2012)

Au regard de ce tableau, la méthode PLS s'impose à notre recherche et se justifie par :

- La taille de notre échantillon ne nous permet pas d'utiliser le LISREL
- Le caractère formatif de nos construits latent : en effet, Vigliano (2007) considère que la variable « contrôle exercé par le conseil d'administration » peut être considérée comme une variable « latente », qu'elle se mesure par cinq indicateurs formatifs (la proportion d'administrateurs externes, la présence d'investisseurs institutionnels, la détention d'actions par les administrateurs, la rémunération des administrateurs, la dualité ainsi que la taille du conseil d'administration)
- L'orientation prédictive de la recherche (Fernandes, 2012)

Toutefois, la méthode PLS présente un certain nombre de limites que Lacroux (2009) présente en quatre points :

- ✚ La non prise en compte des erreurs de mesure : Dans les analyses factorielles classiques, la variance est décomposée en trois parties : la variance commune (causée par les facteurs latents), la variance spécifique (assujettie à aucun facteur) et la variance d'erreur. Or, dans l'ACP au contraire l'analyse porte sur la variance totale (aucune différence n'est faite entre les trois types de variance), ainsi, la solution factorielle obtenue peut se révéler plus facile à interpréter, mais elle incorpore une part d'erreur ;
- ✚ L'absence d'indices d'ajustement des modèles (fit indices) permettant de juger de l'ajustement du modèle testé aux données empiriques. L'impossibilité d'utiliser les indices d'ajustement habituellement mentionnés (ex : Chi-Deux, GFI, RMSEA...) ne signifie pas que les modèles estimés par la méthode PLS ne puissent pas être évalués : il existe plusieurs calculs, comme les contributions factorielles ou le coefficient de détermination, et certaines procédures (Bootstrap, Jackknife) permettant de s'assurer de la significativité des coefficients obtenus ;
- ✚ L'impossibilité de traiter les modèles non récursifs. L'algorithme PLS ne permet pas d'estimer les modèles comportant des interactions bilatérales entre variables latentes (modèles dits non récursifs, ou modèles « en boucle »). Seuls les modèles incorporant des relations de causalité univoques sont testables (Jöreskog et Wold, 1982)
- ✚ Le problème de la consistance. L'estimation des paramètres des modèles structurels par la méthode PLS n'est qu'approximativement exacte, en raison de la non prise en compte des erreurs de mesure.

### 2.1.3. La mesure des variables

La présente recherche utilise exclusivement les échelles de proportion autrement appelés échelle de rapport ou de ratio. Compte tenu des items déterminés avec notre base de données secondaires, les échelles de mesure issues de la littérature mais pour lesquelles nous n'utilisons pas exclusivement les mêmes variables manifestes feront l'objet d'une construction en référence à Chin (1998) mais principalement par la procédure en quatre étapes de Diamantopoulos et Winklhofer (2001) et Jarvis et al. (2003). Chaque échelle de mesure fera l'objet d'une analyse de validité.

**Tableau 11** : Les étapes de validation des construits

Étapes	Description des tâches à effectuer
1. Spécification du domaine du construit	Définir la portée du construit latent mesuré. En effet, comme le soulignent Nunnally et Bernstein (1994 : p.484), « l'étendue de la définition est extrêmement importante pour les indicateurs causaux »
2. Spécification des indicateurs	Générer les items entrant dans l'outil de mesure. D'après Diamantopoulos et Winklhofer (2001), Mackenzie, Podsakoff et Jarvis (2005), la mesure doit inclure tous les aspects du construit.
3. Colinéarité des indicateurs, épuration et fiabilité	Etant donné que les modèles de mesure formatifs sont fondés sur des systèmes de régressions multiples, la présence de multicollinéarité entre les indicateurs affecterait la stabilité de leurs coefficients (Diamantopoulos et Winklhofer, 2001 ; Bollen et Lennox, 1991), Mackenzie et al. 2005). L'objet de cette étape est de purifier la liste des items pour ne retenir que ceux qui contribuent réellement et de manière significative aux construits latents. C'est-à-dire analyser l'importance de chaque indicateur qui forme le construit. Deux conditions doivent être respectées : les signes des indicateurs doivent être ceux qui sont initialement supposés ; les poids des indicateurs doivent être au moins égaux à 0,2 (Chin, 1998) ou avoir des coefficients significatifs.
4. Test de la validité externe	Selon Bagozzi (1994, p. 333) : « tout ce que nous pouvons faire, c'est d'examiner dans quelle mesure la variable composite est correctement reliée aux autres variables » : en d'autres termes, il s'agit de s'assurer de la validité prédictive ou nomologique de ladite variable vis-à-vis d'une ou plusieurs variables du modèle de recherche. Cette étape correspond à la dernière phase de la procédure : le test du modèle complet.

Source : adapté de Diamantopoulos et Winklhofer (2001)

### **2.1.3.1. La variable indépendante : la mesure de l'indice de qualité de contrôle exercé par le conseil d'administration**

Notre variable indépendante est l'indice de la qualité du conseil d'administration que Boyd (1994) et Vigliano (2007) appellent « contrôle exercé par le conseil d'administration ». Pour cet indice envisagé comme variable latente explicative formative nous utilisons sept indicateurs que sont : la taille du conseil, la proportion des administrateurs externes, la proportion des administrateurs institutionnels, la proportion des administrateurs étrangers, la proportion des administrateurs représentants l'Etat et les administrations publiques, la dualité et la forme de conseil. Toutefois, en ce qui concerne le Cameroun, les deux derniers indicateurs que sont la dualité et la forme de conseil ne seront pas utilisés car la réglementation impose la séparation entre les fonctions de directeur et de président du conseil d'administration. Par ailleurs, les conseils de surveillance avec directoire n'existent pas dans la réglementation. Contrairement aux études de Boyd (1994) et Vigliano (2007) qui utilisent les données en coupe transversale, 1980 pour le premier et 2002 pour le second, notre étude est en coupe longitudinale. L'équation de régression linéaire donnant la variable indépendante est la suivante :

$$\xi_1 = \gamma_{11}X_1 + \gamma_{12}X_2 + \gamma_{13}X_3 + \gamma_{14}X_4 + \gamma_{15}X_5 + \gamma_{16}X_6 + \gamma_{17}X_7$$

### **2.1.3.2. La variable dépendante : la mesure de la rentabilité**

La notion de rentabilité est intimement liée à celle de bénéfice et s'applique notamment aux entreprises mais aussi à tout autre investissement de la manière générale. La rentabilité d'un établissement de crédit représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité. La rentabilité est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir. Selon Corhay et Mbangala (2009), le concept de rentabilité comporte de multiples facettes dont chacune est relative à un objectif bien déterminé dans la contribution de la valeur créée. Cette dernière se définit par le degré de réalisation des objectifs de l'entreprise. L'analyste financier mène son diagnostic sur l'un de ces objectifs. C'est pourquoi, mesurer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa

performance par rapport à un objectif bien précis et aux moyens mis en œuvre. Il existe plusieurs façons d'appréhender la rentabilité bancaire.

Pour les actionnaires, le rapport du résultat net aux fonds propres (coefficient de rentabilité ou return on equity) met en évidence le rendement de leur investissement. Cette vision s'accommode fort bien d'une sous-capitalisation structurelle des établissements, un bon coefficient de rentabilité pouvant provenir d'un faible niveau de fonds propres.

Les analystes extérieurs privilégient la structure financière, donc l'importance relative des fonds propres, mesurée par le ratio fonds propres sur le total de bilan (gearing ratio). Ainsi, du point de vue de l'ensemble de financement, on est amené à déterminer le coefficient de rendement autrement appelé rentabilité économique ou return on assets qui se mesure par le ratio résultat net sur total bilan.

Parmi les rares auteurs qui ont calculé un indice de rentabilité composite se trouvent Hsin-Yi et Brian (2012) ainsi que Muhammad et Suleman (2013 et 2014). L'indice de ces auteurs est composé de trois indicateurs que sont : la rentabilité économique, la rentabilité financière et le résultat net après impôts. Les premiers déterminent l'indice sous le mode réflexif et trouve que le résultat net et la rentabilité économique sont plus associés à l'indice de rentabilité (coeff. 1,03 et 0,42 au Japon contre 0,39 et 1,27 à Taiwan) tandis que les second déterminent l'indice en considérant le construit comme de type formatif et trouvent que le résultat net est le plus associé à l'indice (coeff. 0,82 minimum sur les 5 ans de l'étude) suivi de de la rentabilité économique. Nous envisageons le construit comme variable à expliquer de type formatif utilisant les trois variables employées par ces auteurs. La variable dépendante est donnée par l'équation qui suit :

$$\xi_2 = \gamma_{21}X_8 + \gamma_{22}X_9 + \gamma_{23}X_{10}$$

### **2.1.3.3. La variable médiatrice : la mesure de la prise de risque**

Le construit latent qui nous permet d'apprécier le niveau de prise de risque au sein des banques est constitué de deux variables formatives que sont : le risque global et le risque de crédit. Le risque global est déterminé en référence à Altunbas et al. (2007), Loukil et



Chaabane (2009), Sana (2008) par le ratio des provisions pour risques divisé par le total actif. Le risque de crédit est mesuré par le rapport de l'ensemble des crédits octroyés sur le total des dépôts comme l'a fait Civelek et Al-Alami (1991), Jasim (1994), Loukil et Chaabane (2009). Le construit ayant trait à la prise de risque est fourni par l'équation suivante :

$$\xi_3 = \gamma_{31}X_{11} + \gamma_{32}X_{12}$$

#### **2.1.3.4. La variable modératrice : la réglementation prudentielle**

La réglementation prudentielle est fondée sur la solvabilité des banques. Elle détermine le capital minimum que doit détenir une banque par rapport aux risques qu'elle prend. Comme Aggarwal et Jacques (1998), Shrieves et Dahl (1992), Loukil et Chaabane (2009), Altunbas et al. (2007), Dannon (2009), nous mesurons l'effet de la contrainte réglementaire par le ratio des fonds propres divisés par le total du passif.

#### **2.1.3.5. La variable de contrôle : la taille de la banque**

La taille de la banque est la variable de contrôle. Nous la mesurons comme Pi et Timme (1993), Simpson et Gleason (1999), Taktak (2010), Trabelsi (2010) Taktak et Triki (2012), Sulieman (2011) par le logarithme népérien de l'actif total.

Le tableau suivant résume les construits et leurs mesures utilisés pour la présente recherche.

**Tableau 12** : Récapitulatif des construits utilisés et leurs mesures

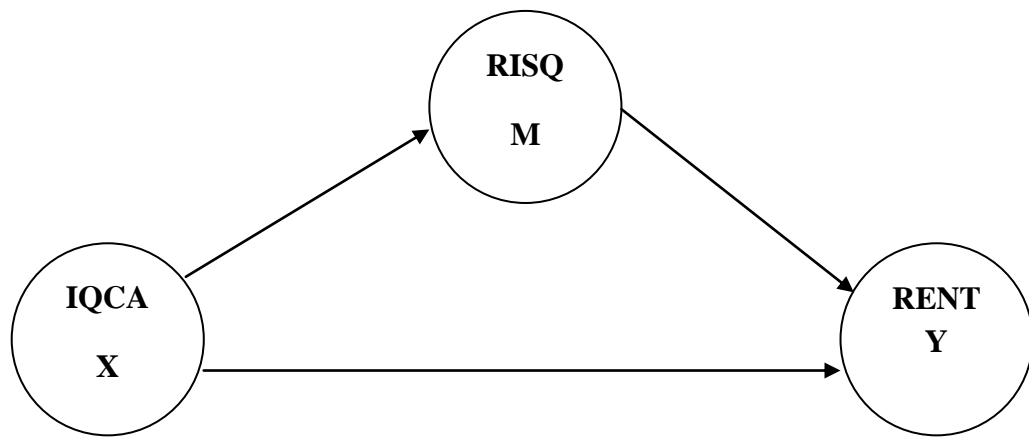
Construit latent	Auteurs significatifs dans la mesure du construit	Indicateurs retenus comme mesure des variables manifestes			
		notation	mesures	Auteurs de référence dans la mesure des échelles en question	
Indice de la qualité du conseil d'administration (IQCA)	Boyd (1994) Vigliano (2007)	X <sub>1</sub>	Taille du conseil d'administration (T_CONS)	Nombre total des administrateurs	Taktak (2010) Trabelsi (2010) Taktak (2010), Taktak et Triki (2012), Simpson et Gleason, (1999), Pi et Timme (1993), Adam et Mehran (2003), Louizi (2006), Sulieman (2011).
		X <sub>2</sub>	Proportion des administrateurs Externes (IND)	Nombre des administrateurs externes / Nombre total des administrateurs	Taktak (2010), Trabelsi (2010) Taktak et Triki (2012), Louizi (2006), Sulieman I. (2011).
		X <sub>3</sub>	Proportion des administrateurs Institutionnels (P_ADIN)	Nombre des administrateurs institutionnels / Nombre total des administrateurs	Taktak (2010), Taktak et Triki (2012), Louizi (2006), Barclay et Holderness, (1989) Whidbee (1997)
		X <sub>4</sub>	Proportion des administrateurs Etrangers (P_ADET)	Nombre des administrateurs étrangers / Nombre total des administrateurs	Louizi G. (2006), Oxelheim et Randoy (2003) ; Dannon (2009), Choi et Hasan (2005) Gulamhussen et Guerreiro (2009).
		X <sub>5</sub>	Proportion des administrateurs représentant l'Etat et les administrations publiques (P_ARE)	Nombre des administrateurs représentant l'Etat et les administrations publiques / Nombre total des administrateurs	Louizi (2006), Konishi et Yasuda (2004)
		X <sub>6</sub>	Dualité (DUAL)	Valeur binaire égale à 1 si cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général et 0 si séparation des fonctions	Taktak (2010), Trabelsi (2010) Taktak et Triki (2012), Louizi (2006), Sulieman (2011), Pi et Timme (1993), Simpson et Gleason (1999)
		X <sub>7</sub>	Forme de conseil (F_CONS)	Valeur binaire qui prend la valeur 1 si conseil d'administration et 0 si conseil de surveillance	Pi et Timme (1993), Baliga et al. (1996), Godard (1998).
	Hsin-Yi et Brian		La rentabilité des	Résultat net/capitaux propres	Louizi (2006), Molyneux et Thornton

Rentabilité (RENT)	(2012), Suleman (2013 et 2014).	$X_8$	fonds propres (RENT_FI)		(1992), Kosmidou et Zopounidis (2008), Nwakama et al. (2010)
		$X_9$	La rentabilité économique (RENT_EC)	résultat net /total actif	Louizi (2006), Pi, et Timme (1993), Micco et al. (2007), Kosmidou et Zopounidis (2008), SeokWeon Lee (2008)
		$X_{10}$	Résultat après impôts (R_NET)	Résultat net	
Prise de risque (RISQ)		$X_{11}$	Risque global (RISQ1)	Provision pour risques/ total actif	Altunbas et al. (2007), Van Roy (2005), Sana (2008), Loukil et Chaabane(2009).
		$X_{12}$	Risque de crédit (RISQ2)	Total crédits/total dépôts	Civelek et Al-Alami (1991), JasimYusuf (1994), Loukil et Chaabane (2009)
Réglementation prudentielle (REG)		$X_{13}$	Réglementation prudentielle (REG)	Fonds propres/total actif	Aggarwal et Jacques (1998), Shrieves et Dahl (1992), Loukil et Chaabane (2009), Altunbas et al. (2007), Dannon (2009)
Taille de la banque (TAIL_BAN)		$X_{14}$	Taille de la banque (TAIL_BAN)	Logarithme népérien de l'actif total	Taktak (2010), Trabelsi (2010) Taktak et Triki (2012), Louizi (2006), Simpson et Gleason (1999), Pi et Timme (1993), Sulieman (2011), Iannotta et al. (2007), Pathan (2009)

## 2.2. La vérification des effets médiateurs et modérateurs

### 2.2.1. Les effets médiateurs

La représentation habituelle d'un effet médiateur met en jeu trois variables : la variable indépendante (X), la variable dépendante (Y) et la variable médiatrice (M). Les relations sont mesurées par les coefficients structurels de régression. Notre étude teste le rôle médiateur de la prise de risque entre le contrôle exercé par le conseil d'administration et la rentabilité des banques. La figure suivante donne le modèle conceptuel du test de la médiation.



**Figure 8** : Effet médiateur de la prise de risque sur la relation entre l'indice de qualité du conseil d'administration et la rentabilité de la banque

Pour tester la médiation, nous nous référons à Baron et Kenny (1986) tout en tenant compte des critiques d'Iacobucci et al. (2007) et de Zhao et al. (2011). Pour se faire, nous résolvons les trois équations suivantes puis effectuons le test de Sobel sur le chemin indirect  $X^{94}$ , M et Y.

$$M = \beta_0 + \beta_1 X + e_1 \quad (1)$$

$$Y = \gamma_0 + \beta_2 X + e_2 \quad (2)$$

$$Y = \mu_0 + \beta_3 M + \beta_4 X + e_3 \quad (3)$$

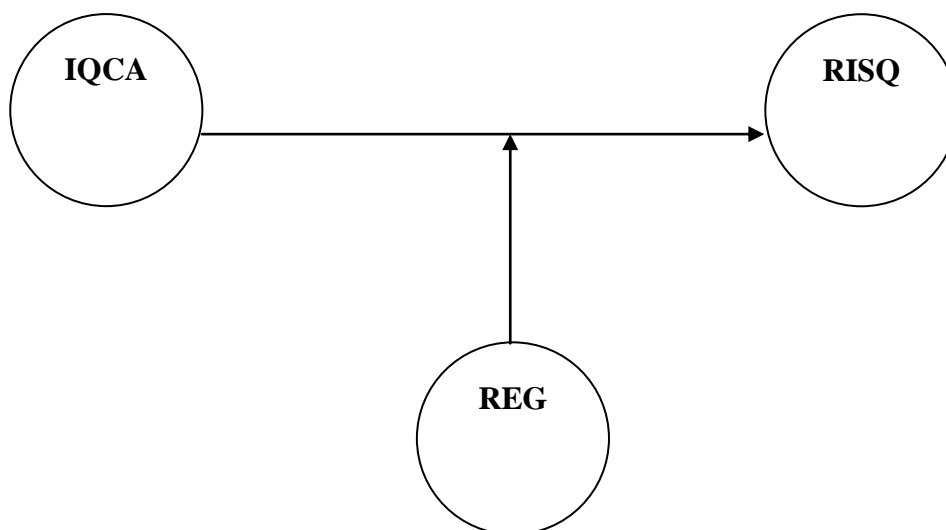
La procédure consiste : premièrement, régresser la médiatrice sur la variable indépendante ; deuxièmement, régresser la variable dépendante sur la variable indépendante ; et troisièmement régresser la variable dépendante à la fois sur la variable indépendante et la

<sup>94</sup> X est la variable indépendante ; Y est la variable dépendante et M est la variable médiatrice.

médiatrice. La confirmation de l'effet médiateur selon Baron et Kenny (1986, p. 1177) repose sur le respect des conditions suivantes : premièrement, la variable indépendante doit avoir un effet sur la médiatrice dans la première équation ; deuxièmement, la variable indépendante doit avoir un effet sur la variable dépendante dans la deuxième équation ; et troisièmement, la médiatrice doit avoir un effet sur la variable dépendante dans la troisième équation. Si le coefficient  $\beta_3$  est significatif et le coefficient  $\beta_4$  non significatif dans l'équation (3), alors on est en présence d'une médiation totale. Par contre, si le coefficient  $\beta_4$  est significatif (effet direct) en même temps que le coefficient  $\beta_3$  alors on a à faire à une médiation partielle. Cependant, Iacobucci (2008) critique la contrainte d'avoir un effet direct non significatif en présence de la variable médiatrice (équation 3) tandis que la condition d'avoir un effet indirect significatif dans l'équation (2) est critiquée par Zhao et al. (2011).

### 2.2.2. La technique du test de l'effet modérateur

Une variable modératrice selon Baron et Kenny (1986) est une variable qui module le sens et/ou la force de l'effet d'une variable sur l'autre. L'activité des banques étant par nature la prise de risque, la réglementation prudentielle baloise a parmi ses objectifs la prévention des défaillances bancaires à travers la maîtrise de la prise de risque en imposant un ratio de fonds propres minimum pondéré au risque. La figure ci-après illustre la variable modératrice testée dans la présente recherche.



**Figure 9** : Effet modérateur de la réglementation prudentielle sur la relation entre les caractéristiques du conseil et la prise de risque dans la banque

Afin de tester l'effet modérateur, nous allons résoudre les deux équations suivantes.

$$Y = a + \beta_1.X + \beta_2.Z \quad (1)$$

$$Y = a + \beta_1.X + \beta_2.Z + \beta_3.(X'Z) \quad (2)$$

La variable multiplicative ( $X'Z$ ) représente l'effet d'interaction entre la variable indépendante et la variable modératrice tel que conseillé par Baron et Kenny (1986). Si le coefficient  $\beta_3$  de la seconde régression est significatif et si le coefficient de détermination ( $R^2$ ) de la seconde régression est supérieur à celui de la première, alors l'effet modérateur est établi. Si  $\beta_2$  demeure significatif, nous sommes en présence d'un effet quasi-modérateur. Sharma et al. (1981) relèvent un troisième type de modérateur qu'ils appellent « homologizers », c'est-à-dire qui influence également la relation entre X et Y mais n'interagit pas avec X et n'est pas significativement associé à Y.

### **Conclusion**

L'objet de ce chapitre était la présentation de la méthodologie suivie pour l'étude empirique. Nous avons tour à tour présenté l'échantillon et le mode de collecte des données, la méthode d'analyse des données. Pour ce dernier point, nous avons justifié les raisons du recours au modèle d'équations structurelles, les raisons de l'utilisation de la méthode PLS et non pas du LISREL. Pour terminer, les construits et leurs mesures ont été présentés ainsi que le protocole du test des effets médiateurs et modérateurs. Le chapitre suivant sera consacré à la présentation et à la discussion des résultats.

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS**

Le présent chapitre est consacré à la présentation et à l'interprétation des résultats issus de notre analyse empirique. Il s'agit principalement de l'opérationnalisation de notre modèle d'analyse et au test des hypothèses. La procédure d'analyse du modèle est menée en suivant la méthodologie habituellement employée dans les travaux utilisant l'approche PLS que nous avons adopté. Nous nous baserons notamment sur les recommandations de Haenlein et Kaplan (2004), Brunhn et al. (2008), Sosik et al (2009) ainsi que Stan et Saporta (2005) qui suggèrent trois niveaux de validation du modèle : la qualité du modèle externe, la qualité du modèle interne, la qualité de chaque équation structurelle. La procédure de validation et d'estimation comprend donc trois étapes :

- ⇒ Premièrement, il sera examiné les caractéristiques générales des variables du modèle (statistiques descriptives, niveau et significativité des corrélations). Ceci nous permet de vérifier que les liens postulés entre les variables existent.
- ⇒ En second lieu, la validité du modèle de mesure est appréciée (qualité de la mesure des variables latentes), en utilisant des procédures de validation adaptées au type de variables du modèle.
- ⇒ En troisième lieu, le test du modèle structurel (mise à l'épreuve des hypothèses formulées). Pour la mise en pratique des analyses de régression PLS, nous avons utilisé le logiciel Smart PLS (Ringle et al., 2005), en raison de la convivialité de son interface et de la possibilité d'obtenir des représentations graphiques des modèles estimés ainsi que le logiciel STATA 12 pour des tests spécifiques.

### **1. STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET EVALUATION EMPIRIQUE DU MODELE DE MESURE**

Nous présentons d'une part les statistiques sur les variables permettant de mesurer les construits latents et d'autre part l'épuration de ces variables.

#### **1.1. Statistiques descriptives**

Le tableau suivant présente les statistiques descriptives des variables d'opérationnalisation mesurées par échelle de proportion ou de ratio.

**Tableau 13** : Statistiques descriptives des variables manifestes

	Ensemble N= 320				France N = 224			
	Minimum	moyenne	maximum	Ecart type	Minimum	moyenne	maximum	Ecart type
<b>T_CONS</b>	1	10,196**	23	4,474	5	10,562	23	4,420
<b>IND</b>	0,16	0,726***	1	0,255	0,16	0,680	1	0,271
<b>P_ADIN</b>	0	0,345***	1	0,2659	0,055	0,297	1	0,206
<b>P_ADET</b>	0	0,366***	1	0,328	0	0,305	1	0,311
<b>P_ARE</b>	0	0,045**	0,533	0,129	0	0,035	0,533	0,127
<b>DUAL</b>	0	0,575	1	0,495	0	0,392	1	0,489
<b>F_CONS</b>	0	0,828	1	0,377	0	0,754	1	0,431
<b>RENT_FI</b>	-0,107	0,118	0,168	0,042	-0,107	0,113	0,168	0,051
<b>RENT_EC</b>	-0,024	0,014	0,212	0,026	-.024	0,014	0,212	0,031
<b>R_NET<sup>1</sup></b>	-3560000000	96800000***	1770000000	361000000	-3560000000	136000000	1770000000	426000000
<b>RISQ1</b>	0	0,012***	0,12	0,018	0	0,007	0,101	0,013
<b>RISQ2</b>	0,0917	1,275***	5,972	0,996	.091	1,548	5,972	1,076
<b>REG</b>	-0,390	0,1028	0,759	0,105	-.005	0,097	0,759	0,107



	<b>Cameroun</b>			
	<b>N = 96</b>			
	<b>Minimum</b>	<b>moyenne</b>	<b>maximum</b>	<b>Ecart type</b>
<b>T_CONS</b>	1	9,343	18	4,506
<b>IND</b>	0,53	0,834	1	0,169
<b>P_ADIN</b>	0	0,457	1	0,345
<b>P_ADET</b>	0	0,509	1	0,324
<b>P_ARE</b>	0	0,067	0,42	0,132
<b>DUAL</b>	0	0	0	0
<b>F_CONS</b>	1	1	1	0
<b>RENT_FI</b>	-0,062	0,128	0,279	0,069
<b>RENT_EC</b>	-0,002	0,014	0,038	.008
<b>R_NET<sup>1</sup></b>	-491421	6187089	183000000	4459783
<b>RISQ1</b>	0	0,024	0,12	0,023
<b>RISQ2</b>	0,181	0,639	0,983	0,173
<b>REG</b>	-0,390	0,114	0,291	0,100

<sup>1</sup> les montants sont exprimés en Euro ; (\*\*\*) Différence significative entre la France et le Cameroun avec  $p < 1\%$  ;

(\*\*) Différence significative entre la France et le Cameroun<sup>95</sup> avec  $p < 5\%$

Globalement, il ressort en ce qui concerne les données françaises que : la taille moyenne des membres des conseils d'administration est de 11 membres. Les conseils d'administration sont à 68% en moyenne indépendants. Les administrateurs institutionnels représentent 29% des conseils en moyenne. Les administrateurs de nationalité étrangère ne représentent en moyenne que 30% des conseils. Le pourcentage des administrateurs représentants l'Etat est moins de 4%. S'agissant du type de direction, 39% des banques des données françaises ont un cumul de fonction de directeur général et de président du conseil d'administration. En plus, 24% ont opté pour un directoire avec conseil de surveillance. Une analyse selon la forme de conseil montre que la taille de conseil de celle ayant un conseil de surveillance est relativement plus importante (moyenne de 11 avec un maximum de 23) contre une moyenne de 10 avec un maximum de 21 pour les banques ayant opté pour un conseil d'administration. En outre, les banques à conseil d'administration ont plus d'administrateurs indépendants (moyenne de 0,7 et maximum de 1) que les banques à conseil de surveillance (moyenne de 0,6).

Du point de vue de la rentabilité, le résultat net moyen est de 136.000.000 euros donnant une rentabilité financière moyenne de 12% et une rentabilité économique n'excédant pas

<sup>95</sup> Le T-test a été utilisé. Les résultats des tests se trouvent en annexe3

2% en moyenne. Concernant les variables de prise de risque, l'ensemble des provisions pour risque est en moyenne inférieur à 1% du total bilan tandis que le montant de crédit octroyé est en moyenne supérieur aux dépôts de la clientèle. Pour ce qui est de la réglementation, les banques sont en moyenne bien capitalisées ; le ratio de fonds propres par rapport au total bilan est en moyenne de 10%.

Concernant les données camerounaises, on note que : la taille moyenne des membres de conseils d'administration est de 10 membres. Les conseils d'administration sont à 83% en moyenne indépendant. Les administrateurs institutionnels représentent 46% des conseils en moyenne. Les administrateurs de nationalité étrangère représentent en moyenne 51% des conseils. La part d'administrateurs représentant l'Etat est en moyenne de 7%. Du point de vue de la dualité et de la forme du conseil, toutes les banques ont un conseil d'administration avec séparation des fonctions de directeur et de président du conseil d'administration tel que l'exige la réglementation de la COBAC. Ces banques ont un résultat net moyen de 6.187.089 euros conduisant à une rentabilité financière moyenne de 13% et une rentabilité économique excédant à peine 1% en moyenne. Concernant les variables de prise de risque, l'ensemble des provisions pour risque est en moyenne de 2% du total bilan tandis que le montant de crédit octroyé par rapport aux dépôts de la clientèle est en moyenne de 64%. Cet état de chose confirme la surliquidité tant décriée des banques au Cameroun. Pour ce qui est de la réglementation, les banques sont en moyenne relativement bien capitalisées ; le ratio de fonds propres par rapport au total bilan est en moyenne de 11%. Le test de différence de moyennes conclut à l'existence de différence significative entre la France et le Cameroun en ce qui concerne la taille du conseil d'administration ( $p < 0,05$ ), l'indépendance du conseil d'administration ( $p < 0,01$ ), la proportion des administrateurs institutionnels ( $p < 0,01$ ), la proportion des administrateurs étrangers ( $p < 0,01$ ), la proportion des administrateurs représentant l'Etat et les administrations publiques ( $p < 0,05$ ), le résultat net ( $p < 0,01$ ), le risque global ( $p < 0,01$ ) et le risque de crédit ( $p < 0,01$ ).

Après ces statistiques descriptives sur les items de mesure, nous présentons dans le 14 suivant les statistiques descriptives sur les construits latents

**Tableau 14** : Statistiques descriptives des construits latents

	Ensemble N = 320			France N = 224			Cameroun N = 96		
	IQCA	RENT	RISQ	IQCA	RENT	RISQ	IQCA	RENT	RISQ
<b>Moyenne</b>	0,595***	0,112***	0,138	0,612	0,131	0,141	0,404	0,082	0,137
<b>Ecart type</b>	0,254	0,083	0,036	0,237	0,11	0,075	0,318	0,099	0,031
<b>Minimum</b>	0,218	0	0,06	0,279	0	0,07	0,203	-0,016	0,05
<b>Maximum</b>	0,861	0,205	0,211	0,897	0,240	0,231	0,789	0,181	0,191

(\*\*\*) Différence significative entre la France et le Cameroun avec  $p < 1\%$

Le tableau montre que comparativement au Cameroun, la France a l'indice moyen de qualité du conseil d'administration et le score moyen de rentabilité le plus élevé mais que les deux pays ont le même score moyen en matière de risque.

## 1.2. Évaluation du modèle de mesure ou modèle externe : étude de la validité et de la fiabilité des mesures

Les travaux pionniers de certains auteurs (Bollen, 1984 ; Diamantopoulos et Winklhofer, 2001), complétés par des apports plus récents (Mc Kenzie et al., 2005 ; Gudergan et al., 2008) permettent aux chercheurs de disposer aujourd'hui d'une série de procédures permettant de mieux s'assurer de la validité des construits formatifs, dans le cadre de l'utilisation de méthodes d'équations structurelles. Toutefois, à la différence des construits réflexifs, les indicateurs des construits formatifs ne sont pas nécessairement positivement corrélés (Bollen et Lennox, 1991). Ainsi, pour Nunnally et Bernstein (1994 p. 489), vouloir s'assurer de la fiabilité d'un index formatif en utilisant des analyses d'homogénéité de type Alpha de Cronbach n'est donc d'aucune utilité. Rossiter (2005) considère tout simplement que la seule méthode pour valider un construit formatif repose sur le jugement du chercheur et que seules les validités de contenu et nomologique sont à vérifier lors de l'étude de la validité d'une variable latente formative.

Nous avons procédé à l'analyse de multicolinéarité des construits selon la procédure recommandée par Kline (2005) qui est celle de l'examen de l'inverse de la matrice des corrélations. La diagonale de cette matrice comporte des ratios dénommés « Facteurs d'Inflation de Variance ou Variance Inflation Factor (VIF) ». Ces ratios précisent la part de variance d'une variable expliquée par les autres variables. On admet couramment qu'une valeur de VIF supérieur à 10 indiquerait une présence de colinéarité pour la variable examinée.

En considérant les relations structurelles entre l'indice de qualité du conseil d'administration, la prise de risque, la rentabilité et la taille des banques, nous obtenons le tableau 15 suivant :

**Tableau 15** : Fiabilité des construits formatifs : VIF et contributions des items aux construits formatifs

Construits	Items	VIF			Contribution au construit (coeff. de régression PLS)			Significativité (valeur de t) <sup>96</sup>		
		ENS	FRA	CAM	ENS	FRA	CAM	ENS	FRA	CAM
<b>IQCA</b>	T_CONS	1,62	1,07	5,05	0,49**	0,423**	0,661**	2,096	2,153	1,985
	IND	1,52	1,22	2,05	0,485**	0,726***	0,261	2,265	3,011	1,249
	P_ADIN	1,22	1,16	4,37	-0,356**	0,055	-0,737**	1,980	0,451	2,254
	P_ADET	1,20	1,53	1,55	-0,166	0,177*	0,048	0,876	1,911	0,587
	P_ARE	1,08	1,31	1,32	0,201	0,307	0,772***	0,959	1,25	4,857
	DUAL	1,52	2,02		-0,558***	-0,084		2,618	0,534	
	F_CONS	1,62	1,87		-0,15	-0,452**		0,873	2,022	
<b>RENT</b>	RENT_FI	1,15	1,15	1,78	-0,22	-0,071	0,014	0,427	0,276	0,268
	RENT_EC	1,12	1,12	1,43	0,85***	1,012***	-0,827***	2,675	3,329	7,086
	R_NET	1,03	1,03	2,08	-0,627**	-0,146	1,156***	2,433	0,442	16,657
<b>RISQ</b>	RISQ1	1,08	1,04	1,16	1,022***	1,02***	1,047***	4,204	5,663	8,504
	RISQ2	1,08	1,04	1,16	0,10	0,251	-0,154	0,355	1,108	0,761

(\*\*\*); (\*\*) ; (\*) : significatif respectivement avec  $p < 1\%$  ;  $p < 5\%$  ;  $p < 10\%$

ENS = ensemble ; FRA = France ; CAM = Cameroun

<sup>96</sup> Les valeurs de t de student sont obtenues en utilisant la technique du bootstrap avec 500 répliquions de l'échantillon initial.

Au regard de ce tableau, il apparaît une absence de multicollinéarité entre les items. En effet, aucun VIF ne dépasse la valeur de 10 bien que les variables T\_CONS et P\_ADIN aient des VIF relativement élevés sur les données camerounaises. Ces faibles niveaux de VIF permettent de produire des estimations cohérentes et stables de nos construits formatifs. Toutefois, l'observation des corrélations montre la non significativité de certains items dans la mesure des construits. En référence à la théorie économétrique en matière de construits formatifs dans les modèles d'équations structurelles, nous éliminons de la formation des construits les indicateurs non significatifs. Diamantopoulos et Winklhofer (2001) suggèrent d'éliminer les indicateurs non significatifs, en commençant par celui qui a la plus faible valeur de t, mais cela tant que la largeur de la définition du construit n'est pas réduite par cette procédure d'élimination. Le tableau 16 suivant donne les items de mesure des construits après épuration.

**Tableau 16** : Résultats finaux des construits après épuration des indicateurs

construits	Items	Contribution au construit (coeff. de régression PLS)			Significativité (valeur de t)		
		ENS	FRA	CAM	ENS	FRA	CAM
IQCA	T_CONS	0,692***	0,373*	0,247**	2,738	1,86	2,007
	IND	0,822***	0,842***	0,349*	2,783	5,65	1,879
	P_ADIN	-0,633**			2,413		
	P_ADET			0,287**			1,990
	P_ARE		0,322***	0,773***		2,635	8,770
	DUAL						
	F_CONS		-0,499***			3,425	
PROF	RENT_FI						
	RENT_EC	1	1				
	R_NET			1			
RISQ	RISQ1	1	1,021***	1		53,467	
	RISQ2		0,211**			2,204	

(\*\*\*); (\*\*); (\*) : significatif respectivement avec  $p < 1\%$  ;  $p < 5\%$  ;  $p < 10\%$

ENS = ensemble ; FRA = France ; CAM = Cameroun

Après épuration des corrélations, nous retenons quatre indicateurs concourant significativement à un bon indice de qualité de contrôle exercé par le conseil d'administration (IQCA) en ce qui concerne la France que sont T\_CONS ( $\gamma_{11} = 0,373$  ;  $p < 0,1$ ), IND ( $\gamma_{12} = 0,842$  ;  $p < 0,01$ ), P\_ARE ( $\gamma_{15} = 0,322$  ;  $p < 0,01$ ) et F\_CONS ( $\gamma_{17} = -0,499$  ;  $p < 0,01$ ) contre quatre indicateurs sur données camerounaises T\_CONS ( $\gamma_{11} = 0,247$  ;  $p < 0,05$ ), IND ( $\gamma_{12} = 0,349$  ;  $p < 0,1$ ), P\_ADET ( $\gamma_{14} = 0,287$  ;  $p < 0,05$ ), P\_ARE ( $\gamma_{15} = 0,773$  ;  $p < 0,01$ ) et trois indicateurs si l'on prend ensemble les données françaises et

camerounaises T\_CONS ( $\gamma_{11} = 0,692$  ;  $p < 0,1$ ), IND ( $\gamma_{12} = 0,822$  ;  $p < 0,1$ ), P\_ADIN ( $\gamma_{13} = -0,633$  ;  $p < 0,05$ ).

En ce qui concerne la rentabilité (RENT), nous retenons pour le sous échantillons français un indicateur pour sa mesure qui est la rentabilité économique. Pour le sous échantillon camerounais il se dégage également un indicateur qui est le résultat net. En considérant l'échantillon global nous retenons également un seul indicateur qui concourt à la formation de notre construit de rentabilité.

Par ailleurs, le construit relatif à la prise de risque (RISQ) est mesuré par deux indicateurs sur l'échantillon français : RISQ1 ( $\gamma_{31} = 1,021$  ;  $p < 0,01$ ) et RISQ2 ( $\gamma_{32} = 0,211$  ;  $p < 0,05$ ). Sur l'échantillon global et le sous échantillons camerounais, le risque global explique mieux la prise de risque.

Les construits relatifs à la réglementation prudentielle et à la taille de la banque sont mesurés chacun par un seul indicateur.

Au regard de la littérature, l'influence positive du conseil d'administration sur l'efficacité de son action va dans le même sens que les travaux de Dalton et al. (1999) ; Simpson et Gleason (1999) ; Adams et Mehran (2003) ; Hasan et Marton (2003). Ce qui justifie le fait que la valeur ajoutée des conseils de taille élevée peut être plus importante que l'augmentation des problèmes de communication, de coordination et de prise de décision. En matière réglementaire en France, les articles L225-17 et L225-69 du code du commerce précisent, respectivement, que les conseils d'administration et les conseils de surveillance doivent être composés au minimum de trois membres et au maximum de dix-huit. Comme le soulignent Godart (2001) et Godart et Schatt (2004), aucun des rapports ayant trait à la gouvernance d'entreprise (Viénot I, Viénot II ou Bouton 2002), ni la loi NRE de 2001 n'ont évoqué la question de la taille du conseil d'administration comme possible problème de gouvernance.

Pour le Cameroun, l'article 416 de l'acte uniforme OHADA stipule que les conseils d'administration des entreprises doivent être composés de 3 membres au moins et de 12 membres au plus ou de 15 membres au plus pour les sociétés faisant appel public à l'épargne (art. 829). En cas de fusion des sociétés, le nombre de membres peut être porté à

24 (art. 418) ou à 20 pour les sociétés faisant appel public à l'épargne (art. 829). Toutefois, le règlement n° 04/08/CEMAC/UMAC/COBAC portant gouvernance des banques laisse le choix aux banques de déterminer le nombre d'administrateurs mais exige que le choix soit approprié à la structure de l'actionnariat, à la dimension, à la nature de l'activité de chaque établissement et en fonction des circonstances particulières qu'il traverse.

Les influences positives de la proportion d'administrateurs indépendants et d'administrateurs représentant l'Etat et les administrations sur la qualité de contrôle du conseil d'administration sont en opposition avec les travaux de Prowse (1997) et de La Porta et al., (2002) qui affirment pour le premier que les administrateurs externes sont moins efficaces dans la discipline des dirigeants des banques que les mécanismes de réglementation instaurés par les pouvoirs publics et que dans presque tous les pays, essentiellement en voie de développement, l'actionnariat de l'Etat dans les banques commerciales constitue une source de leurs manques d'efficacité pour les seconds.

L'influence positive du pourcentage des administrateurs étrangers au sein des conseils d'administration au Cameroun est en accord avec les travaux de Berger et al. (2000). Cependant, ces derniers précisent que les seuls obstacles à l'exercice des fonctions de l'administrateur étranger sont les différences socioculturelles et la distance géographique.

Les résultats montrent également en ce qui concerne le conseil que la structure avec conseil de surveillance et directoire est plus efficace que la forme conseil d'administration (notamment avec dualité).

Pour ce qui est de l'indice de rentabilité, qui est significativement capté par la rentabilité économique sur les données françaises mais positivement lié au résultat net sur les données camerounaises, les mesures similaires dans la littérature tels que , les travaux de Hsin-Yi et Brian (2012) qui ont trouvé que le résultat net et la rentabilité financière avaient des contributions positives et significatives sur le construit performance financière en utilisant les données japonaises et taiwanaises. Muhammad et Suleman (2013) ont, en employant les mêmes indicateurs, trouvé que seul le résultat net était significativement associé à l'indice de rentabilité sur les cinq ans de leurs études (2005-2009) et que la rentabilité financière n'était significative que sur l'année 2006. Cependant, malgré la non

significativité de la rentabilité financière et de la rentabilité économique, ils ont quand même décidé de le maintenir dans le construit.

L'épuration des indicateurs de mesure que nous venons de faire nous permet de constater que les indicateurs significatifs de mesure varient quelque fois selon que l'on prenne le sous échantillon français, camerounais ou l'ensemble de ces deux échantillons. Ceci étant, nous pouvons dire que l'efficacité des mécanismes internes de gouvernance d'entreprise et particulièrement des banques est une question contextuelle.

Après cette épuration du modèle de mesure nous présentons dans les tableaux suivants les corrélations entre les construits utilisés.

**Tableau 17** : Corrélation inter-construits sur l'ensemble des données

	corrélations				
	IQCA	RENT	RISQ	TAIL	REG
IQCA	1				
RENT	-0,247***	1			
RISQ	-0,149***	0,41***	1		
TAIL	0,195**	-0,242***	-0,34***	1	
REG	-0,292***	0,799***	0,321****	-0,261****	1

\*\*\* significatif au seuil de 1% ; \*\* significatif au seuil de 5%

**Tableau 18** : Corrélation inter-construits sur les données françaises

	corrélations				
	IQCA	RENT	RISQ	TAIL	REG
IQCA	1				
RENT	-0,337***	1			
RISQ	-0,255***	0,766****	1		
TAIL	0,208***	-0,285***	-0,266**	1	
REG	-0,315***	0,883***	0,751***	-0,291***	1

\*\*\* significatif au seuil de 1% ; \*\* significatif au seuil de 5%

**Tableau 19** : Corrélation inter-construits sur les données camerounaises

	corrélations				
	IQCA	RENT	RISQ	TAIL	REG
IQCA	1				
RENT	0,525***	1			
RISQ	-0,274**	-0,146***	1		
TAIL	0,255***	0,628***	0,211***	1	
REG	0,135***	0,143***	-0,292***	0,22***	1

\*\*\* : significatif au seuil de 1% ; \*\* significatif au seuil de 5%



À la suite de la présentation des statistiques descriptives et de la validation du modèle de mesure, nous allons à présent procéder à l'évaluation du modèle structurel et au test de nos hypothèses de travail.

## **2. ESTIMATION DU MODELE STRUCTUREL ET TEST DES HYPOTHESES**

Le test des hypothèses passe par l'estimation du modèle structurel reproduisant les relations supposées entre les construits latents. La validation des hypothèses dépend de l'importance et de la significativité des relations structurelles obtenues. Le modèle structurel, appelé aussi modèle interne est couramment évalué sur la base de la pertinence prédictive des variables latentes, c'est-à-dire leur validité nomologique. Dans le cadre de la méthode PLS, la qualité du modèle global peut être estimée en observant le coefficient  $Q^2$  de Stone-Geisser et les coefficients de détermination ( $R^2$ ), qui permettent de comprendre la contribution de chaque variable explicative à la prévision de la variable dépendante en rendant compte de la variance expliquée des variables endogènes, et en s'assurant de la validité et de l'ampleur des coefficients structurels, qui évaluent l'importance des effets.

Selon Falk et Miller (1992) et Croutsche (2002), trois seuils de  $R^2$  peuvent être pris en compte. Si le  $R^2$  est supérieur à 0,1 le modèle est significatif. S'il est compris entre 0,05 et 0,1 alors le modèle est tangent. S'il est inférieur à 0,05 alors le modèle n'est pas significatif. En ce qui concerne les coefficients structurels, Chin (1998) considère que « les coefficients structurels standardisés devraient être au minimum égaux à 0,20, et, idéalement, supérieurs à 0,3 pour pouvoir être considérés comme significatifs ». Dans le cas présent, la significativité des coefficients a été estimée par une procédure de bootstrap. En effet, deux approches non paramétriques de test de modèle sont généralement utilisées en PLS. Il s'agit de la technique Jackknife ou celle du bootstrap (Gefen et al. 2000). Dans notre cas nous avons eu recours au bootstrap, considérée plus puissante que Jackknife (Chin, 1998), du fait qu'elle fournit les deux mesures essentielles du modèle structurel : une valeur de  $t$  (similaire au  $t$ -test) et  $R^2$  (le même que celui de régressions multiples). Le tableau suivant permet de juger la pertinence de la validité prédictive (validité nomologique) de notre modèle empirique au travers des valeurs de  $R^2$  ainsi que les communalités et les indices de redondance.

**Tableau 20** : Validité prédictive du modèle structurel global

	Communality			Redundancy : Indice de redondance en validation croisée Q <sup>2</sup>			R <sup>2</sup>		
	ENS	FRA	CAM	ENS	FRA	CAM	ENS	FRA	CAM
IQCA	0,220	0,21	0,31						
RENT	1	1	1	0,056	0,070	0,210	0,21	0,60	0,53
REG									
RISQ	1	0,48	1	0,018	0,027	0,059	0,12	0,12	0,18
TAIL_	1	1	1						

FRAN = France ; CAM = Cameroun ; ENS = ensemble des données

Du tableau précédent, il ressort que notre modèle possède une validité prédictive car les coefficients de détermination ont des valeurs bien élevées allant de 0,12 à 0,21 sur l'ensemble des données, de 0,12 à 0,60 sur les données françaises et de 0,18 à 0,53 sur les données camerounaises.

Par ailleurs, la validité du modèle structurel est également assurée au regard de la redondance et de la communauté. La redondance évalue la qualité du modèle interne pour chaque bloc endogène  $j$  en se fondant sur l'analyse de la qualité de chaque équation structurelle grâce au coefficient de redondance en validation croisée ( $Q^2$ ) (Tenenhaus et al. 2005). Ces coefficients doivent être tous positifs pour que la qualité du modèle global soit validée. Au vu des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, il convient de constater que tous les coefficients sont positifs, ce qui témoigne de la validité prédictive de notre modèle. L'indice de communauté pour sa part évalue la qualité du modèle externe pour chaque bloc.

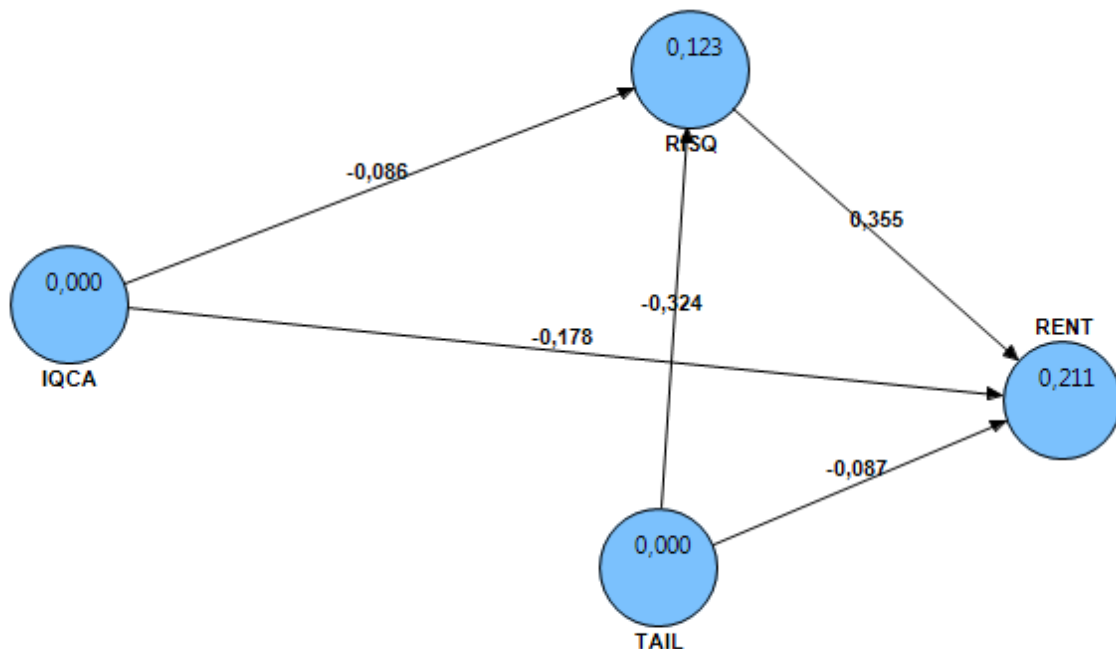
### **2.1. Résultats sur les relations entre l'indice de qualité du conseil d'administration, la rentabilité, le risque et la taille des banques**

L'étape du test des hypothèses consiste en l'évaluation des effets directs entre les variables latentes qui composent notre modèle dans le sens des relations structurelles supposées. Ainsi, nous avons utilisé la méthode de re-échantillonnage qui permet de stabiliser les estimations des coefficients et de calculer l'erreur qui permet la détermination de la significativité de ces coefficients. Dans ce sens, la validation ou le rejet d'une hypothèse dépendra de la valeur et de la significativité du  $t$  de Student (Chin, 1998). Ainsi les

hypothèses sont statistiquement significatives au seuil de 1%, 5% et 10% (ou  $p < 0,01$  ;  $p < 0,05$  ;  $p < 0,1$ ) si et seulement si leur t de Student est supérieur ou égal à la valeur absolue de 2,58, 1,96 et 1,645 respectivement. Au-dessous du seuil de 10%, la significativité des hypothèses ne sera pas retenue. Nous présentons les résultats sur l'échantillon global et sur les différents sous échantillons.

### 2.1.1. Résultats sur l'ensemble des données

Nous présentons la figure et le tableau récapitulatif donnant la relation entre l'indice de qualité du conseil d'administration, la rentabilité, le risque et la rentabilité.



**Figure 10** : Modèle structurel ajusté sur l'ensemble des données

**Tableau 21** : Résultats des estimations du modèle structurel sur l'échantillon global (Bootstrap)

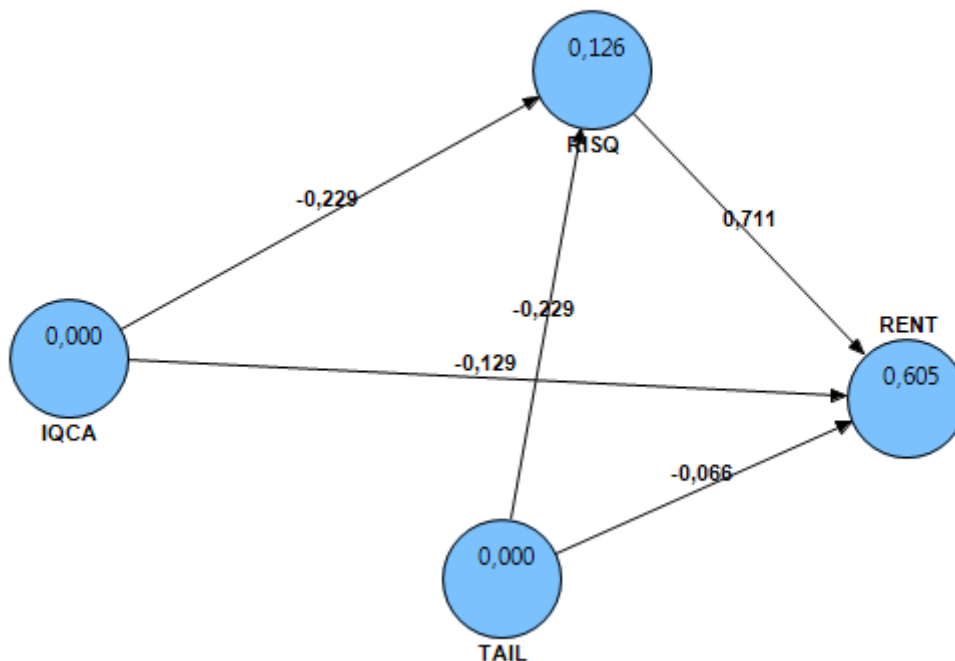
Hypothèses	Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)					Statuts des hypothèses
		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	
H1 <sup>+</sup>	IQCA -> RENT	-0,178*	-0,185	0,0934	1,891	Non validée
H2 <sup>+</sup>	IQCA -> RISQ	-0,086	-0,136	0,081	1,066	Non validée
H3 <sup>+</sup>	RISQ -> RENT	0,355***	0,334	0,135	2,621	<b>Validée</b>

H6 <sup>+</sup>	TAIL -> RISQ	-0,324***	-0,315	0,077	4,183	Non validée
H7 <sup>+</sup>	TAIL -> RENT	-0,087	-0,107	0,058	1,498	Non validée

\*\*\* ; \* : significatif au seuil de 1% et 10%

Les principaux résultats empiriques de la recherche en ce qui concerne l'ensemble des données montrent que l'indice de la qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration est négativement associé à la rentabilité des banques (coeff. = -0,178 ;  $p < 0,1$ ), et exerce des effets négatifs non significatifs sur la prise de risque (coeff. = -0,086 ;  $p > 0,1$ ) infirmant ainsi notre première et deuxième hypothèse. Il ressort également que la prise de risque a des effets positifs significatifs sur la rentabilité (coeff. = 0,355 ;  $p < 0,01$ ) et que la taille de la banque exerce des effets négatifs significatifs sur la prise de risque (coeff. = -0,324 ;  $p < 0,01$ ) et des effets négatifs non significatifs sur la rentabilité (coeff. = -0,087 ;  $p > 0,1$ ). Notre troisième hypothèse est ainsi validée tandis que la sixième et la septième hypothèse ne le sont pas.

### 2.1.2. Résultats sur données françaises



**Figure 11** : Modèle structurel ajusté sur données françaises

**Tableau 22** : Résultats des estimations du modèle structurel sur données françaises (Bootstrap)

Hypothèses	Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)					Statuts des hypothèses
		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	
H1 <sup>+</sup>	IQCA -> RENT	-0,129**	-0,123	0,061	2,088	Non validée
H2 <sup>+</sup>	IQCA -> RISQ	-0,229***	-0,253	0,082	2,792	Non validée
H3 <sup>+</sup>	RISQ -> RENT	0,711***	0,738	0,116	6,084	<b>validés</b>
H6 <sup>+</sup>	TAIL -> RISQ	-0,229***	-0,234	0,086	2,654	Non validée
H7 <sup>+</sup>	TAIL -> RENT	-0,066	-0,064	0,049	1,318	Non validée

\*\*\*, \*\* : significatif au seuil de 1% et 5%

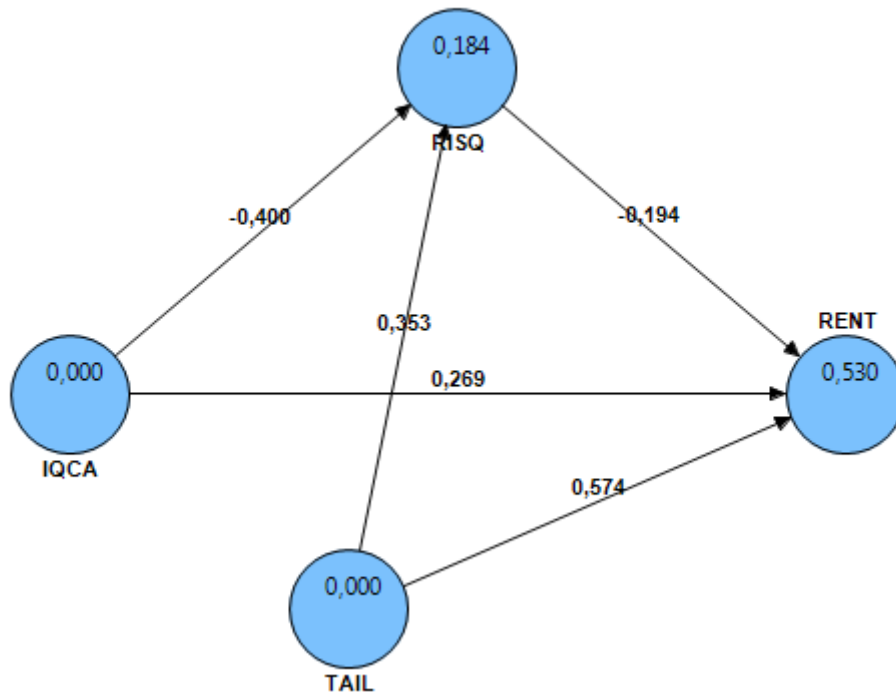
Comme sur l'échantillon global, l'hypothèse H3 (coeff. = 0,711 ;  $p < 0,01$ ) est validée sur le sous échantillons français tandis que les hypothèses H1 (coeff. = -0,129 ;  $p < 0,05$ ) ; H2 (coeff. = -0,229 ;  $p < 0,01$ ) ; H6 (coeff. = -0,229 ;  $p < 0,01$ ) et H7 (coeff. = -0,065 ;  $p > 0,1$ ) ne sont pas validées. Ainsi, l'indice de qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration a des effets négatifs significatifs sur la rentabilité et le risque alors que la taille de la banque exerce des effets négatifs significatifs sur le risque. Nous pouvons noter que le rapprochement des résultats sur l'échantillon français avec ceux de l'échantillon global peut s'expliquer par la forte présence des banques en France dans l'ensemble des données (70%).

Contrairement aux travaux de Yu-Je et Mei-Fen (2012) qui trouvent sur les entreprises du secteur d'électronique en Taiwan une relation positive mais non significative entre le score du conseil d'administration et la rentabilité des entreprises, et de Olivero et Ezzine (2015) qui ne trouvent pas de relation significative sur les entreprises de l'indice SBF 120, la relation négative trouvée sur notre échantillon français est similaire à celle trouvée par Hsin-Yi et Brian (2012) qui ont constaté une relation négative et non significative entre l'indice du conseil d'administration et la rentabilité au Japon. Muhammad et Suleman (2013 et 2014) sur un échantillon constitué de tous les entreprises cotées sur la bourse des valeurs de Karachi au Pakistan ont également trouvé une relation négative et non significative entre l'indice du conseil d'administration et la performance pour les années 2006, 2008 et 2009.

La compréhension de notre résultat repose sur le fait de l'existence d'une relation positive entre le risque et la rentabilité. Or le score de gouvernance exerce une influence négative sur le risque d'où la relation négative entre le score de gouvernance et la rentabilité. Cette dernière relation milite en faveur d'une gouvernance de type partenariale dont l'influence de la réglementation serait pour beaucoup. Autrement dit, un conseil d'administration bancaire « normalement » constitué c'est-à-dire ayant un bon score est facteur de prudence en matière d'exposition au risque par la banque. Greuning et Bratanovic (2004) argumentent que la responsabilité ultime de la gestion des risques au sein des banques est du ressort du conseil d'administration.

Par ailleurs, la relation positive entre la capitalisation et la prise de risque est conforme à l'esprit de la réglementation Bâle qui exige que les banques proportionnent le risque qu'elles encourent à leurs fonds propres (Shrieves et Dahl, 1992 ; Kwan et Eisenbeis, 1995). Nous pouvons donc dire qu'en France (du moins sur notre échantillon) la réglementation sur le capital joue son rôle. Pour ce qui est de la relation négative entre le score du conseil et le risque, ce résultat montre que le conseil n'est pas associé à l'aléa de moralité entre les actionnaires et les déposants. En effet, la littérature met en exergue une relation d'agence entre les déposants et les actionnaires/dirigeants. Or, étant donné que les déposants reçoivent sur leurs placements une rémunération fixe qui est indépendante du rendement des investissements réalisés par la banque, ils sont averse au risque. Par contre, les actionnaires qui cherchent à maximiser la valeur de leurs fonds propres, sont incités à investir dans des projets risqués. En référence à Jensen et Meckling (1976), l'augmentation du risque profiterait seulement aux actionnaires au détriment des créanciers car en cas de gain, seuls les actionnaires profitent de l'accroissement de la valeur des actifs. Alors qu'en cas d'échec, les coûts seront supportés par tous les créanciers ; la perte devant supporter les actionnaires étant limitée à leurs apports en capital. Selon Koehn et Santomero (1980) actionnaires des banques optent pour un portefeuille plus risqué afin de compenser la perte induite par la baisse du levier d'endettement due à l'exigence réglementaire sur les fonds propres. Nos résultats montrent qu'un conseil d'administration efficace permet de remédier à cette situation.

### 2.1.3. Résultats sur données camerounaises



**Figure 12** : Modèle structurel ajusté sur données camerounaises

**Tableau 23** : Résultats des estimations du modèle structurel sur données camerounaises (Bootstrap)

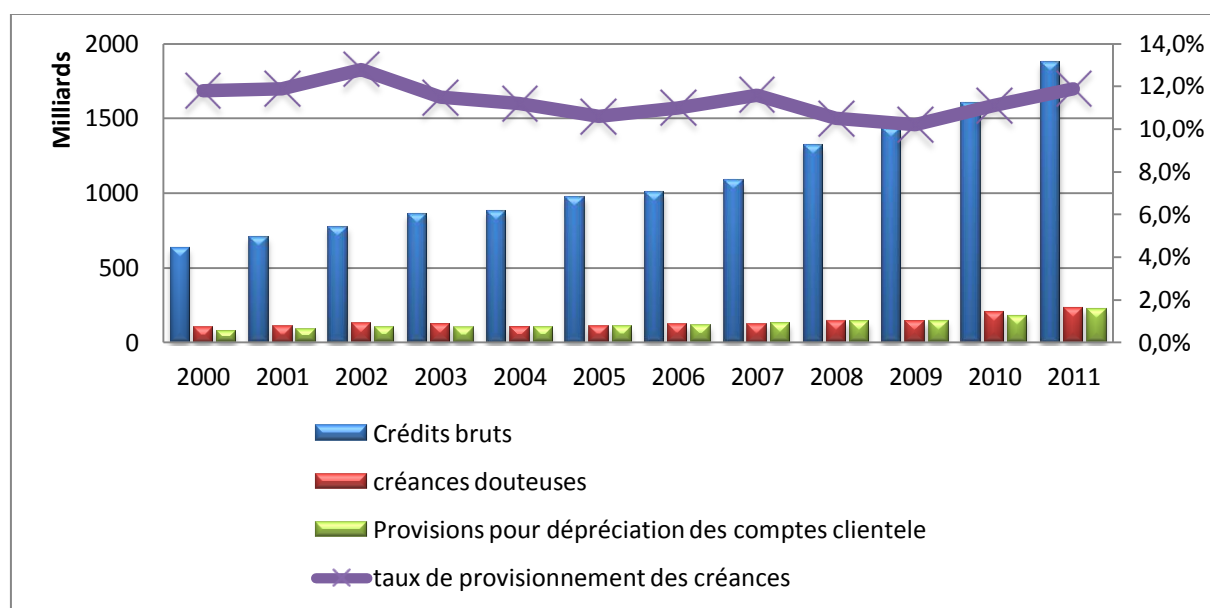
Hypothèses	Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)					Statuts des hypothèses
		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	
H1 <sup>+</sup>	IQCA -> RENT	0,269***	0,281	0,082	3,252	<b>validée</b>
H2 <sup>+</sup>	IQCA -> RISQ	-0,400***	-0,433	0,062	6,414	Non validée
H3 <sup>+</sup>	RISQ -> RENT	-0,194***	-0,179	0,056	3,419	Non validée
H6 <sup>+</sup>	TAIL -> RISQ	0,353***	0,364	0,070	5,043	<b>validée</b>
H7 <sup>+</sup>	TAIL -> RENT	0,574***	0,565	0,077	7,415	<b>validée</b>

\*\*\* : significatif au seuil de 1%

Sur les banques au Cameroun, l'indice de qualité du conseil d'administration a des effets positifs significatifs sur la rentabilité (coeff. = 0,269 ;  $p < 0,01$ ) et des effets négatifs significatifs sur le risque (coeff. = -0,4 ;  $p < 0,01$ ). La prise de risque a des effets négatifs sur la rentabilité (coeff. = -0,194 ;  $p < 0,01$ ) tandis que la taille de la banque a des effets

positifs sur le risque (coeff. = 0,353 ;  $p < 0,01$ ) et sur la rentabilité (coeff. = 0,574 ;  $p < 0,01$ ). Les hypothèses H1, H6 et H7 sont donc validées sur le Cameroun alors que les hypothèses H2 et H3 ne sont pas validées. Ces résultats sur le Cameroun partagent avec ceux trouvés sur l'échantillon français la réalité qu'un bon score de contrôle du conseil d'administration influence négativement l'exposition au risque mais contrairement à la France, le risque est néfaste pour la rentabilité, raison pour laquelle un bon score du conseil d'administration est bénéfique pour la rentabilité. Ce résultat est intéressant dans la mesure où il permet de comprendre la prudence tant décriée des banques au Cameroun en matière d'offre de crédit. Malgré le fait que l'aversion au risque par les banques soit dommageable pour l'économie réelle, ce comportement s'avère rationnel en contexte bancaire camerounais au regard de l'ampleur des créances douteuses<sup>97</sup> tel que le montre la figure suivante :

**Figure 13** : Qualité de portefeuille des banques au Cameroun



**Source** : Auteur sur la base des rapports annuels de la COBAC

<sup>97</sup> D'après le règlement COBAC R-98/03 relatif à la comptabilisation et au provisionnement des créances en souffrance et des engagements par signature douteux,

- Les créances en souffrance sont constituées des créances immobilisées, des créances impayées et des créances douteuses.
- Les créances immobilisées sont des créances échues depuis plus de trois mois mais dont le recouvrement final, sans être compromis, ne peut être effectué immédiatement. Un compte courant débiteur est considéré comme immobilisé si, bien que le recouvrement du solde ne soit pas compromis, l'on n'y observe pas de mouvements créditeurs significatifs depuis plus de trois mois.

Les créances impayées sont des sommes non payées à l'échéance normale. Elles sont notamment constituées : des loyers de location-simple, de location avec option d'achat ou de crédit-bail mobilier et des échéances de crédits autres qu'immobiliers impayés pendant un délai inférieur ou égal à trois (3) mois ; des loyers de location-simple immobilière ou de crédit-bail immobilier et des échéances de crédits immobiliers impayés pendant un délai inférieur ou égal à six (6) mois ; les concours frappés de déchéance de terme depuis moins de trois (3) mois, pour tout motif autre que la survenance d'impayés.



Après le test des hypothèses précédentes sur l'ensemble des données et sur chacun des sous échantillons, nous allons dans ce qui suit tester les hypothèses H4 concernant l'effet médiateur et H5, H8, H9 Concernant l'effet modérateur.

## **2.2. Les tests des effets médiateurs de la prise de risque et modérateur de la réglementation prudentielle**

Nous vérifions l'existence ou non d'une relation de médiation d'une part et de modération d'autre part.

### **2.2.1. Le test empirique de l'effet médiateur de la prise de risque entre le contrôle exercé par le conseil d'administration et la rentabilité des banques**

Baron et Kenny (1986) sont parmi les premiers auteurs à proposer un processus de vérification des médiations. Cependant, ce processus trop rigide et exigeant a donné naissance à des méthodes concurrentes développées par Iacobucci et al. (2007), Zhao et al. (2011) et à la mise au point d'un programme ou macro (sobel.spd) utilisable avec les logiciel SPSS et SAS par Preacher et Hayes (2004, 2008). D'après Baron et Kenny (1986, p. 1176) « *Une variable fonctionne comme une médiatrice quand elle répond aux conditions suivantes : (a) les variations de niveaux de la variable indépendante expliquent significativement les variations de la variable médiatrice présumée (c'est-à-dire le chemin a), (b) les variations de la médiatrice expliquent significativement les variations de la variable dépendante (c'est à dire le chemin b) et (b) quand les chemins a et b sont contrôlés, la relation précédemment significative entre la variable indépendante et la variable dépendante n'est plus significative, avec la plus forte démonstration de médiation se produisant quand le chemin c est nul* ». Iacobucci (2008) cité par Zhao et al. (2011, p. 84), critique la condition (c) de Baron et Kenny en affirmant que : lorsque tous les tests sont conduits et retranscrits correctement, la majorité des articles conclut à une "médiation partielle". Autrement dit, la médiation est habituellement accompagnée d'un effet direct. La condition préalable d'avoir une relation *significative entre la variable indépendante et la variable dépendante est remise en cause par Zhao et al. (2011, p. 86)*, pour qui, l'examen de la relation X-Y n'est jamais pertinent pour établir l'existence d'une médiation ou encore, qu'il est très possible d'établir l'existence d'un effet indirect malgré l'absence

d'un effet total (p. 87). Pour la présente recherche, nous avons adopté Iacobucci et al. (2007) suivi du test de Sobel (1982)<sup>98</sup> pour au moins deux raisons. Premièrement parce que ces derniers traitent de la médiation dans le cadre des systèmes d'équations structurelles contrairement à Baron et Kenny (1986), Preacher et Hayes (2004, 2008) et Zhao et al. (2011) qui ne distinguent pas la nature des variables (variable isolée ou construit latent). Deuxièmement le logiciel SMART PLS que nous avons utilisé nous permet d'effectuer directement les tests. Au cas contraire, si nous recourons au programme de Preacher et Hayes (2004, 2008), nous devons après estimation des variables latentes constituer un autre fichier qui sera exporté vers SPSS ou SAS dans la mesure où ce programme ne fonctionne qu'avec ces logiciels.

Les principales étapes du processus d'Iacobucci et al. (2007) sont présentées dans le tableau 24 suivant :

**Tableau 24** : Protocole du test de l'effet médiateur

<b>Etapes</b>	<b>Actions</b>	<b>conclusions associés</b>
1. S'assurer d'une potentielle existence d'un effet modérateur	Effectuer une régression de M sur X et de Y sur M	Les deux coefficients doivent être significatifs si non la procédure de test doit être abandonnée
2. Comparer le chemin indirect avec le chemin direct	Effectuer une régression de Y sur X puis utiliser le test Z de Sobel pour le chemin indirect X→M→Y	Si le chemin indirect est significatif et le chemin direct non significatif alors la médiation est complète. Si les deux chemins sont significatifs alors la médiation est partielle. Si le chemin indirect est non significatif et le chemin direct significatif alors, il y a médiation

<sup>98</sup> Le test de Sobel (1996) permet de tester l'effet indirect d'un construit ou d'une variable, selon la formule suivante :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{Sa^2Sb^2 + b^2Sa^2 + a^2Sb^2}}$$

Avec :

a : coefficient non standardisé du lien entre la variable indépendante et la variable médiatrice,

b : coefficient non standardisé du lien entre la variable médiatrice et la variable dépendante,

ab : lien indirect entre la variable indépendante et la variable dépendante,

Sa : erreur standardisée du coefficient a,

Sb : erreur standardisée du coefficient b,

Sab : l'erreur standardisée de l'effet indirect ab.

		partielle avec effet direct. Si les deux chemins sont non significatifs alors, il y a médiation partielle avec absence d'effet direct (en prenant en considération la conclusion de l'étape 1)
6. vérifier la possibilité d'existence des modèles rivaux	Effectuer le test des chemins inverses $Y \rightarrow M \rightarrow X$ et $M \rightarrow X \rightarrow Y$	

**Source** : adapté d'Iacobucci et al. (2007, p.153)

Au regard de notre modèle structurel nous excluons dans l'analyse la relation qui lie la taille de la banque à la rentabilité étant donné que, Iacobucci et al. (2007) en présentant les différentes configurations de médiation montrent que cette dernière est influencée si un autre construit influence le construit à expliquer et le construit constituant le médiateur. L'interprétation des résultats des tests tient cependant compte des critiques et recommandations formulées par Zhao et al. (2011).

Les tableaux suivants donnent les résultats des tests de médiation sur l'ensemble des données, sur les sous échantillons français et camerounais.

**Tableau 25** : Résultats du test de l'effet médiateur sur l'ensemble des données

Régressions	Echantillon global				
	coeff.	Ecart type	T Statistics	analyses	conclusion
Effet de X sur M IQCA → RISQ	-0,178**	0,072	2,461	Relation significative entre l'indice de conseil d'administration et la prise de risque	L'ensemble des régressions et test concluent à la médiation de la prise de risque. Le rapport du chemin indirect sur le chemin direct est de $-0,178*(0,385)/(-0,254)=0,269$ <b>(L'hypothèse H4 est validée)</b>
Effet de X sur Y IQCA → RENT	-0,254***	0,080	3,068	Le chemin direct est significatif	
Effet de M sur Y sous le contrôle de X RISQ → RENT	0,385***	0,142	2,705	La relation entre X et Y reste significative au seuil de 5% (coef=-0,207 et t = 2,835)	
Sobel test statistic: -1,951 One-tailed probability: 0,025				Le chemin indirect est significatif <sup>99</sup>	

<sup>99</sup> Le test z de Sobel est réalisé directement sur le site <http://www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=31> à partir des résultats de l'analyse, en utilisant les coefficients de régression et les erreurs standardisées d'estimation. Le test s'interprète comme la distribution d'une loi normale

Two-tailed probability: 0,050					
-------------------------------	--	--	--	--	--

\*\*\* ; \*\* : significatif au seuil de **1% et 5%**

Nous pouvons conclure que *la prise de risque exerce un rôle de médiation entre l'indice du contrôle exercé par le conseil d'administration et la rentabilité des banques sur l'échantillon global*. La relation entre l'indice du conseil d'administration et la rentabilité restant significative sous le contrôle de du risque, cette médiation est qualifiée de partielle selon Baron et Kenny (1986) ou de médiation concurrente par Zhao et al. (2011). Notre hypothèse H4 est donc validée. La suite du test est de savoir si ce résultat est le même en France et au Cameroun.

**Tableau 26** : Résultats du test de l'effet médiateur sur données françaises

Régressions	Données françaises				
	Coeff.	Ecart type	T Statistics	analyses	conclusion
Effet de X sur M IQCA → RISQ	-0,368***	0,083	4,406	Relation statistiquement significative	Médiation de la prise de risque. Le rapport du chemin indirect sur le chemin direct est de $(-0,368) \cdot (0,728) / (-0,337) = 0,794$  <b>(Notre hypothèse H4 est validée)</b>
Effet de X sur Y IQCA → RENT	-0,337***	0,065	5,154	Le chemin direct est également significatif	
Effet de M sur Y sous le contrôle de X RISQ → RENT	0,728***	0,113	6,412	La relation entre X et Y demeure significative Au seuil de 5% (coeff = -0,149 ; t = 2,764)	
Sobel test statistic : -3,652 One-tailed probability :0,000 Two-tailed probability: 0,000				Le chemin indirect est significatif	

\*\*\* : significatif au seuil de **1%**

De ce tableau, il ressort que *la prise de risque joue un rôle de médiation partielle entre l'indice du contrôle exercé par le conseil d'administration et la rentabilité des banques en France*.

**Tableau 27** : Résultats du test de l'effet médiateur sur données camerounaises

Régressions	Données camerounaises				conclusion
	coeff	Ecart type	T Statistics	analyses	
Effet de X sur M IQCA → RISQ	-0,284***	0,067	4,22	Relation significative entre l'indice de conseil d'administration et la prise de risque	La prise de risque est une variable explicative de la rentabilité et une variable dépendante pour l'indice de qualité du conseil d'administration.  <b>(Hypothèse H4 non validée) :</b>
Effet de X sur Y IQCA -> RENT	0,527***	0,066	7,901	Relation significative entre l'indice de conseil d'administration et la rentabilité	
Effet de M sur Y sous le contrôle de X RISQ → RENT	-0,006	0,042	0,139	La relation entre la prise de risque et la rentabilité sous le contrôle de l'indice du conseil d'administration n'est pas significative mais la relation liant X à Y reste significative (coeff = 0,526 ; t = 7,42)	
Sobel test statistic: 0,143 One-tailed probability: 0,443 Two-tailed probability: 0,886				Le chemin indirect n'est pas significatif	

\*\*\* : significatif au seuil de 1%

À l'issu du test, il ressort contrairement à la France et sur l'échantillon global que *la prise de risque ne médiate pas la relation entre l'indice de la qualité du conseil d'administration et la rentabilité des banques au Cameroun*. Ceci peut s'expliquer par le fait que la prise de risque a une influence négative sur la rentabilité de ces banques et qu'elles prennent moins de risque, notamment le risque de crédit. Ce résultat un peu paradoxal signifie que la relation positive entre le score du conseil et la rentabilité n'est pas obligatoirement liée à la prise de risque. Or nos statistiques descriptives montrent que les banques au Cameroun sont bien rentables voir même plus qu'en France en moyenne. Ce résultat pose le problème des frais des commissions bancaires et autres services non liés au crédit au Cameroun qui seraient trop élevés.

Au final, le test de l'effet médiateur de la prise de risque, donne les mêmes résultats en considérant aussi bien les critères de Baron et Kenny (1986), d'Iacobucci et al. (2007) que ceux de Zhao et al. (2011). La suite du travail est consacrée au test du rôle modérateur ou non de la réglementation prudentielle.

## 2.2.2. Le test du rôle modérateur de la réglementation prudentielle en matière de solvabilité et de la taille des banques sur la prise de risque

Le rôle modérateur d'une variable correspond à un effet non linéaire d'interaction entre la variable indépendante principale et la variable modératrice. L'interaction entre les variables indépendantes et modératrices génère une modification de l'intensité ou/et de la forme de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Plusieurs méthodes sont utilisées pour tester du rôle modérateur d'une variable. Il s'agit essentiellement des analyses de variance ANOVA, des analyses multi-groupes et des régressions multiples hiérarchiques (Aiken et West, 1991). Pour la présente étude, nous utilisons la régression multiple hiérarchique qui semble la mieux adaptée aux équations structurelles. Nous testons dans un premier temps si la réglementation prudentielle joue le rôle modérateur ou pas de la prise de risque et dans un second temps si la relation entre l'indice de qualité du contrôle d'administration est modérée par la taille de la banque. Les résultats sont présentés sur l'ensemble des données, sur les données françaises et sur les données camerounaises.

### 2.2.2.1. Résultats du test du rôle modérateur de la réglementation prudentielle

Les résultats sont présentés dans les tableaux suivants :

**Tableau 28** : Résultats du test de l'effet modérateur de la réglementation prudentielle sur l'échantillon global

Equations testées	Ensemble des données				Décision
	coefficient	Ecart type	T statistics	R <sup>2</sup>	
Y = a + β1.X + β2.Z Y : RISQ X : IQCA Z : REG	β1 = -0,091	0,089	1,014	0,11	L'hypothèse H5 est validée. La réglementation est une variable modératrice
	β2 = 0,294*	0,154	1,912		
Y = a + β1.X + β2.Z + β3.(X'Z)	β1 = -0,122	0,139	0,875	0,184	
	β2 = 0,045	0,122	0,365		
	β3 = 0,363**	0,166	2,179		

\*\* ; \* : significatif au seuil de 5% et 10%

Comme nous l'avons évoqué au chapitre trois, pour l'interprétation des résultats, si le coefficient de régression  $\beta_3$  est significatif et si le coefficient de détermination ( $R^2$ ) de la seconde régression est supérieur à celui de la première afin de montrer que l'ajout de l'effet modérateur améliore la validité prédictive du modèle (Aiken et West, 1991), alors l'effet modérateur de Z est établi. Si  $\beta_2$  demeure significatif, nous sommes en présence d'un effet quasi -modérateur. Dans notre cas,  $\beta_3 = 0,363$  est significatif au seuil de 5% ( $p < 0,05$ ) ; le coefficient de détermination de la seconde équation ( $R^2 = 0,184$ ) est bien supérieur au coefficient de la première équation ( $R^2 = 0,11$ ) en plus, le coefficient de corrélation  $\beta_2 = 0,045$  est non significatif dans la seconde équation ( $p > 0,1$ ). Donc nous concluons que *la réglementation prudentielle relative au fonds propres exerce un effet modérateur sur la relation entre le contrôle exercé par le conseil d'administration et la prise de risque par les banques si l'on considère l'ensemble des banques de l'échantillon.*

**Tableau 29** : Résultats du test de l'effet modérateur de la réglementation prudentielle sur les données françaises

Equations testées	France				Décision
	coefficient	Ecart type	T statistics	$R^2$	
Y = a + $\beta_1$ .X + $\beta_2$ .Z Y : RISQ X : IQCA Z : REG	$\beta_1 = -0,015$	0,068	0,216	0,566	L'hypothèse H5 n'est pas validée la réglementation n'est pas Une variable modératrice
	$\beta_2 = 0,748^{***}$	0,135	5,547		
Y = a + $\beta_1$ .X + $\beta_2$ .Z + $\beta_3$ . (X'Z)	$\beta_1 = -0,011$	0,05	0,227	0,57	
	$\beta_2 = 0,5161^{**}$	0,244	2,109		
	$\beta_3 = 0,241$	0,218	1,102		

\*\*\* significatif au seuil de 1% \*\* significatif au seuil de 5%

Le résultat du test indique que *la réglementation prudentielle n'est pas une variable modératrice entre la relation entre l'indice de la qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration et la prise de risque* ( $\beta_3 = 0,241$  non significatif avec  $p > 0,1$ ). Notre troisième hypothèse n'est donc pas validée sur ce sous échantillon. La réglementation est plutôt une variable explicative de la prise de risque dans les banques en France. Autrement dit, les banques les plus capitalisées prennent plus de risques mais la relation négative entre le score du conseil d'administration et la prise de risque ne dépend pas du niveau de capitalisation. Ce résultat montre bien la complémentarité entre le contrôle exercé par le conseil d'administration et la réglementation prudentielle en ce sens que le conseil

contribue à la maîtrise du risque et en respect de la réglementation, la prise de risques augmente avec la capitalisation.

**Tableau 30** : Résultats du test de l'effet modérateur de la réglementation prudentielle sur les données camerounaises

Equations testées	Cameroun				Décision
	coefficient	Ecart type	T statistics	R <sup>2</sup>	
Y = a + β1.X + β2.Z Y : RISQ X : IQCA Z : REG	β1= -0,254***	0,076	3,35	0,15	L'hypothèse H5 est validée
	β2 = -0,263***	0,048	5,398		
Y = a + β1.X + β2.Z + β3. (X'Z)	β1 = 0,01	0,106	0,09	0,177	
	β2 = 0,089	0,074	1,2		
	β3 = -0,492**	0,193	2,541		

\*\*\* significatif au seuil de 1% ; \*\* significatif au seuil de 5%

Il ressort du test précédent que *la réglementation prudentielle exerce un rôle modérateur sur la relation entre le contrôle exercé par le conseil d'administration et la prise de risque par les banques si l'on considère exclusivement les banques au Cameroun* (coeff. = -0,492 ; p < 0,05). Le signe négatif de β3 signifie que la relation négative entre le score du conseil et la prise de risque est plus accentuée sur les banques les plus capitalisées. Cette conclusion peut s'expliquer par le fait les banques au Cameroun n'étant pas cotées sur un marché financier à titre individuel, il y a absence d'activité de marché ajouté à la situation de frilosité et de surliquidité de ces banques. Ainsi, la réglementation prudentielle dont l'objet est la maîtrise des risques se trouve être appliquée dans système bancaire qui ne prend déjà pas assez de risques.

#### 2.2.2.2. Résultats du test du rôle modérateur de la taille des banques

Le test du rôle modérateur de la taille des banques s'analyse du point de vue de la prise de risque et du point de vue de la rentabilité.



**a) Résultats du test du rôle modérateur de la taille des banques sur la relation entre l'indice de qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration et la prise de risque**

**Tableau 31** : Résultat du test de l'effet modérateur de la taille sur la prise de risque sur l'échantillon global

Equations testées	Ensemble des données				Décision
	coefficient	Ecart type	T statistics	R <sup>2</sup>	
Y = a + β1.X + β2.Z Y : RISQ X : IQCA Z : TAIL	β1 = -0,052	0,085	0,619	0,118	L'hypothèse H8 n'est pas validée
	β2 = -0,320***	0,077	4,124		
Y = a + β1.X + β2.Z + β3. (X'Z)	β1 = -0,024	0,299	0,008	0,118	
	β2 = -0,313***	0,088	3,543		
	β3 = -0,034	0,241	0,143		

\*\*\* : significatif au seuil de 1%

La taille de la banque ne joue pas de rôle modérateur sur la relation entre l'indice de qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration et la prise de risque sur l'ensemble des données (β3 = -0,034 ; p>0,1). Elle est plutôt une variable explicative du risque. Le résultat montre que le risque diminue avec l'augmentation de la taille de la banque.

**Tableau 32** : Résultat du test de l'effet modérateur de la taille sur la prise de risque des banques en France

Equations testées	France				Décision
	coefficient	Ecart type	T statistics	R <sup>2</sup>	
Y = a + β1.X + β2.Z Y : RISQ X : IQCA Z : TAIL	β1 = -0,345***	0,1	3,436	0,187	L'hypothèse H8 n'est pas validée
	β2 = -0,243**	0,095	2,556		
Y = a + β1.X + β2.Z + β3. (X'Z)	β1 = -0,054	0,537	0,101	0,191	
	β2 = -0,181	0,142	1,27		
	β3 = -0,309	0,541	0,57		

\*\*\* ; \*\* significatif au seuil de 1% et 5%

Le résultat montre que la taille de la banque ne discrimine pas la relation négative entre l'indice du conseil d'administration et la prise de risque par les banques en France (β3 = -

0,309 ;  $p > 0,1$ ). Elle n'est donc pas une variable modératrice mais une variable explicative de la prise de risque.

**Tableau 33** : Résultat du test de l'effet modérateur de la taille sur la prise de risque des banques au Cameroun

Equations testées	Cameroun				Décision
	coefficient	Ecart type	T statistics	R <sup>2</sup>	
Y = a + $\beta_1$ .X + $\beta_2$ .Z Y : RISQ X : IQCA Z : TAIL	$\beta_1 = -0,373^{***}$	0,07	5,324	0,173	L'hypothèse H8 est validée
	$\beta_2 = 0,316^{***}$	0,067	4,658		
Y = a + $\beta_1$ .X + $\beta_2$ .Z + $\beta_3$ . (X'Z)	$\beta_1 = 0,309$	0,417	0,704	0,190	
	$\beta_2 = 0,44^{***}$	0,122	3,605		
	$\beta_3 = -0,739^*$	0,445	1,645		

\*\*\* ; \* significatif au seuil de **1% et 10%**

Si l'on considère un seuil de significativité de 10%, *la taille joue un rôle quasi-modérateur entre la relation négative entre l'indice du conseil d'administration et la prise de risque par les banques au Cameroun* ( $\beta_3 = -0,739$  ;  $p < 0,1$ ). Autrement dit, si les banques ayant un meilleur indice du conseil d'administration prennent moins de risque, les banques de grande taille avec un meilleur score du conseil d'administration n'en prennent pas davantage.

**b) Résultats du rôle modérateur de la taille des banques sur la relation entre l'indice de qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration et la rentabilité**

**Tableau 34** : Résultat du test de l'effet modérateur de la taille sur la rentabilité des banques sur l'ensemble des données

Equations testées	Ensemble des données				Décision
	coefficient	Ecart type	T statistics	R <sup>2</sup>	
Y = a + $\beta_1$ .X + $\beta_2$ .Z Y : RENT X : IQCA Z : TAIL	$\beta_1 = -0,233^{***}$	0,089	2,61	0,113	L'hypothèse H9 n'est pas validée
	$\beta_2 = -0,220^{***}$	0,069	3,178		
Y = a + $\beta_1$ .X + $\beta_2$ .Z + $\beta_3$ . (X'Z)	$\beta_1 = -0,678$	0,577	1,217	0,120	
	$\beta_2 = -0,354^{**}$	0,172	2,048		
	$\beta_3 = 0,484$	0,505	0,957		

\*\*\* significatif au seuil de **1%** ; \*\* significatif au seuil de **5%**

Au regard de la non significativité du coefficient  $\beta_3$  ( $\beta_3 = 0,484$  ;  $p > 0,1$ ), la taille de la banque ne joue pas de rôle modérateur sur la relation entre l'indice de qualité du conseil et la rentabilité sur l'ensemble de des données.

**Tableau 35** : Résultat du test de l'effet modérateur de la taille sur la rentabilité des banques en France

Equations testées	France				Décision
	coefficient	Ecart type	T statistics	R <sup>2</sup>	
Y = a + $\beta_1$ .X + $\beta_2$ .Z Y : RENT X : IQCA Z : TAIL	$\beta_1 = -0,291^{***}$	0,065	4,43	0,163	L'hypothèse H9 est validée
	$\beta_2 = -0,225^{***}$	0,078	2,883		
Y = a + $\beta_1$ .X + $\beta_2$ .Z + $\beta_3$ . (X'Z)	$\beta_1 = -1,225^{**}$	0,608	2,014	0,188	
	$\beta_2 = -0,411^{***}$	0,132	3,12		
	$\beta_3 = 1,003^*$	0,583	1,721		

\*\*\* ; \*\* ; \* significatif au seuil de 1%, 5% et 10%

Au seuil de 10% ( $\beta_3 = 1,003$  ;  $p < 0,1$ ), la taille de la banque modère (quasi-modération) la relation négative entre l'indice du conseil d'administration et la rentabilité des banques en France. Ce résultat se comprend si l'on part du principe que les grandes banques ont également le montant des fonds propres les plus importants. Nous venons de voir que les banques plus capitalisées prennent plus de risques et que le risque est positivement associé à la rentabilité. Donc, pour les banques bien capitalisées qui prennent assez de risques, la relation entre le score de conseil d'administration et la rentabilité peut devenir positive.

**Tableau 36** : Résultat du test de l'effet modérateur de la taille sur la rentabilité des banques au Cameroun

Equations testées	Cameroun				Décision
	coefficient	Ecart type	T statistics	R <sup>2</sup>	
Y = a + $\beta_1$ .X + $\beta_2$ .Z Y : RENT X : IQCA Z : TAIL	$\beta_1 = 0,341^{***}$	0,075	4,491	0,495	L'hypothèse H9 est validée
	$\beta_2 = 0,501^{***}$	0,0735	6,818		
Y = a + $\beta_1$ .X + $\beta_2$ .Z + $\beta_3$ . (X'Z)	$\beta_1 = -0,848^{***}$	0,23	3,675	0,536	
	$\beta_2 = 0,462^{***}$	0,087	5,255		
	$\beta_3 = 1,22^{***}$	0,245	4,983		

\*\*\* significatif au seuil de 1%

À l’instar de la France, la taille exerce des effets quasi-modérateurs entre la relation entre l’indice du conseil d’administration et la rentabilité des banques en contexte camerounais ( $\beta_3 = 1,22$  ;  $p < 0,01$ ). Ainsi, au regard du signe de  $\beta_3$ , *la relation positive entre l’indice du conseil d’administration et la rentabilité est plus poussée dans les banques de grande taille au Cameroun.*

Les principaux résultats obtenus par la présente recherche sont synthétisés dans le tableau 37 et les figures suivantes :

**Tableau 37** : Synthèse des résultats du test des hypothèses

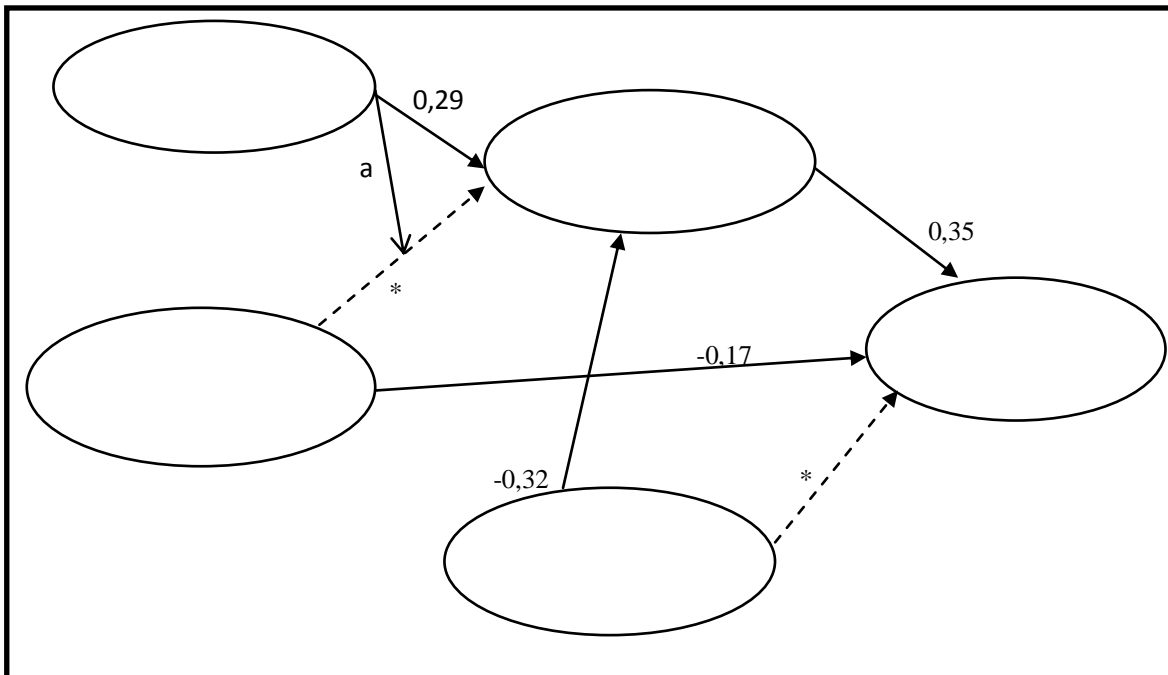
Hypothèse	Signe attendu	Path coefficients
<b>Echantillon global</b>		
H1. Indice du conseil d’administration → rentabilité	+	-0,178*
H2. Indice du conseil d’administration → risque	+	-0,086
H3. Risque → rentabilité	+	0,355***
H6. Taille de la banque → risque	+	-0,324***
H7. Taille de la banque → rentabilité	+	-0,087
<b>Sous échantillon français</b>		
H1. Indice du conseil d’administration → rentabilité	+	-0,129**
H2. Indice du conseil d’administration → risque	+	-0,229***
H3. Risque → rentabilité	+	0,711***
H6. Taille de la banque → risque	+	-0,229***
H7. Taille de la banque → rentabilité	+	-0,065
<b>Sous échantillon camerounais</b>		
H1. Indice du conseil d’administration → rentabilité	+	0,269***
H2. Indice du conseil d’administration → risque	+	-0,400***
H3. Risque → rentabilité	+	-0,194***
H6. Taille de la banque → risque	+	0,353***
H7. Taille de la banque → rentabilité	+	0,574***
<b>Test de l’effet médiateur de la prise de risque</b>		<b>Résultat</b>
<b>Echantillon global</b>		
H4. Indice du conseil d’administration → risque → rentabilité		Médiation partielle
<b>Sous échantillon français</b>		
H4. Indice du conseil d’administration → risque → rentabilité		Médiation partielle
<b>Sous échantillon camerounais</b>		
H4. Indice du conseil d’administration → risque → rentabilité		Médiation non avérée
<b>Test de l’effet modérateur de la réglementation prudentielle</b>		<b>Résultat</b>
<b>Echantillon global</b>		
H5. Indice du conseil d’administration* réglementation →	0,363**	<b>Effet</b>

risque		<b>modérateur confirmé</b>
<b>Sous échantillon français</b>		
<b>H5.</b> Indice du conseil d'administration* réglementation → risque	0,241	Effet modérateur non avéré
<b>Sous échantillon camerounais</b>		
<b>H5.</b> Indice du conseil d'administration* réglementation → risque	-0,492**	<b>Effet modérateur confirmé</b>
<b>Test de l'effet modérateur de la taille de la banque</b>		
	<b>Coefficient</b>	<b>Résultat</b>
<b>Echantillon global</b>		
<b>H8.</b> Indice du conseil d'administration* taille de la banque → risque	-0,034	Effet modérateur non avéré
<b>H9.</b> Indice du conseil d'administration* taille de la banque → rentabilité	0,484	Effet modérateur non avéré
<b>Sous échantillon français</b>		
<b>H8.</b> Indice du conseil d'administration* taille de la banque → risque	-0,309	Effet modérateur non avéré
<b>H9.</b> Indice du conseil d'administration* taille de la banque → rentabilité	1,003*	<b>Effet modérateur confirmé</b>
<b>Sous échantillon camerounais</b>		
<b>H8.</b> Indice du conseil d'administration* taille de la banque → risque	-0,739*	<b>Effet modérateur confirmé</b>
<b>H9.</b> Indice du conseil d'administration* taille de la banque → rentabilité	1,22***	<b>Effet modérateur confirmé</b>

(\*\*\*) ; (\*\*) ; (\*) : Significatif au seuil de 1%, 5% et 10%

Au regard des signes attendus et de la significativité statistique des coefficients obtenus, les hypothèses H3, H4 et H5 sont validées sur l'ensemble de nos données. Par contre, en considérant les sous échantillons français et camerounais, les hypothèses H3, H4 et H9 sont validées sur les données françaises tandis que les hypothèses H1, H5, H6, H7, H8, et H9 le sont sur les données camerounaises. Le modèle proposé initialement se présente après estimation comme suit sur l'échantillon global, le sous échantillon français et le sous échantillon camerounais.

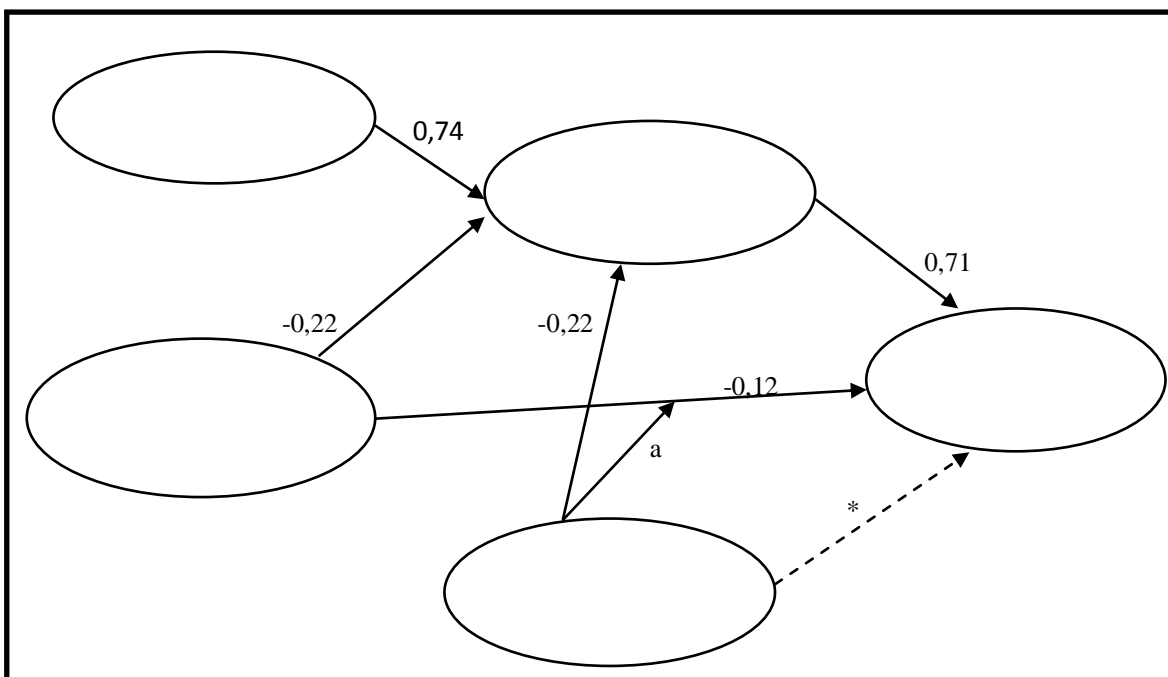
**Figure 14** : Modèle complet estimé sur l'ensemble des données



a : effet modérateur avéré

\* : relation non significative ( $p > 5\%$ )

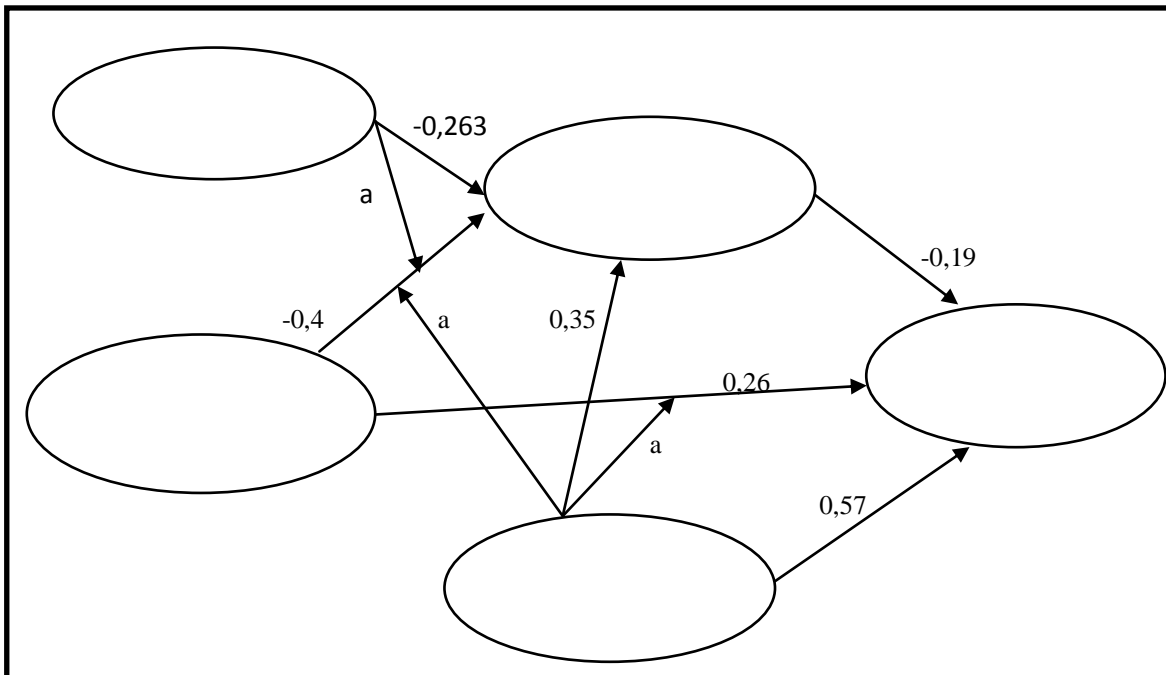
**Figure 15** : Modèle complet estimé sur les données bancaires françaises



a : effet modérateur avéré

\* : relation non significative ( $p > 5\%$ )

**Figure 16 :** Modèle complet estimé sur les données bancaires camerounaises



a : effet modérateur avéré

### Conclusion

Ce chapitre a porté sur la présentation des résultats de l'étude ainsi que de leurs interprétations. Après la présentation des statistiques descriptives des variables manifestes et des construits latents, l'évaluation du modèle de mesure et du modèle structurel ont été effectuées. Dans la mesure où l'étude porte sur la comparaison, nous avons pris le soin de présenter les résultats d'abord sur l'ensemble des données et ensuite sur les données françaises et sur les données camerounaises. Cette présentation nous permettant d'apprécier l'existence ou non des différences entre les deux pays. Evidemment, quelques différences existent selon que l'on considère les données bancaires françaises, les données bancaires camerounaises ou si l'on considère toutes les données prises dans leur ensemble. Ainsi, à la suite du test de différence de moyennes il s'est avéré que la France a l'indice moyen de qualité du conseil d'administration le plus élevé. Le test des hypothèses a permis de constater que : l'indice de qualité du conseil d'administration a une influence négative et significative sur la rentabilité sur les données françaises mais une positive significative sur les données camerounaises. Le test de l'effet médiateur du risque et modérateur de la réglementation prudentielle et de la taille de la banque a montré que : la prise de risque exerce un rôle de médiation (médiation partielle) entre l'indice du contrôle exercé par le

conseil d'administration et la rentabilité des banques sur les données françaises mais pas sur les données camerounaises. Pour le rôle modérateur, la réglementation prudentielle joue le rôle de variable modératrice entre l'indice du contrôle exercé par le conseil d'administration et la prise de risque sur les données camerounaises mais pas sur les données françaises. Par ailleurs, la taille a un effet modérateur (quasi-modération) sur la relation entre l'indice de qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration et la prise de risque au Cameroun mais pas en France. Enfin, la taille exerce des effets quasi-modérateurs sur la relation entre l'indice de qualité du conseil et la rentabilité en France et au Cameroun.



## CONCLUSION GENERALE

Nous présentons dans cette conclusion générale les discussions qui découlent de notre recherche, les principales implications, les limites et perspectives pour les recherches futures.

### Les discussions du modèle de la recherche

Au cours des dernières décennies, la gouvernance d'entreprise a fait l'objet d'une attention croissante de la part des organismes de réglementation et des chercheurs du fait des faillites à répétition des entreprises et des crises bancaires. Boussaada (2012) reconnaît que, bien que les scandales financiers, qui ont secoué le monde ces dernières années, aient stimulé la recherche sur la gouvernance d'entreprise, les études concernant la gouvernance au sein des banques sont peu nombreuses et récentes. La gouvernance au niveau de l'entreprise se caractérise par ses mécanismes qui sont internes et externes. Parmi les mécanismes internes se trouve le conseil d'administration (mécanisme interne par excellence d'après Charreaux, 1997 et 2000). Selon ce dernier, la fonction de contrôle des dirigeants est la plus importante parmi les différents rôles attribués au conseil d'administration. Cependant, Prowse (1995) affirme que dans les secteurs fortement réglementés comme le secteur bancaire, la discipline exercée par la réglementation vient se substituer aux mécanismes internes de gouvernance des banques qui sont moins efficaces dans le contrôle des dirigeants. Levine (2004) considère que la forte présence de la réglementation affecte défavorablement le comportement des banques et empêche le fonctionnement du système de gouvernance. Pour Macey et O'Hara (2003), elle modifie la relation d'agence entre les actionnaires et les dirigeants et ce par l'introduction d'un troisième agent qui est l'autorité de réglementation, créant ainsi une asymétrie d'information additionnelle et contrariant l'efficacité des mécanismes de gouvernance. D'après Thierno (2010), l'interaction des mécanismes internes de gouvernance et de la réglementation peut affecter la performance et le comportement de prise de risque des banques. Il ajoute que l'existence de la réglementation contraint les actions des banques et peut induire une gouvernance différente de celles des entreprises non financières.

Partant du constat de la rareté de la littérature sur la gouvernance des banques et particulièrement le conseil d'administration notamment au Cameroun et compte tenu des réformes qui ont eu lieu dans ce système, la présente thèse avait pour ambition l'analyse empirique du fonctionnement des conseils d'administration des banques au Cameroun comparativement à celui des banques en France. Il était concrètement question de savoir d'une part si la relation entre le contrôle exercé par le conseil d'administration et la rentabilité des banques est-elle influencée par le niveau de prise de risque et si le niveau de prise de risque au sein des banques est-il modifié par la réglementation prudentielle d'autre part.

Sur le plan de l'organisation, nous avons structuré la thèse en deux parties. La première partie traite de la théorie à travers le chapitre un qui est consacré à l'analyse théorique des relations entre la structure du conseil d'administration, la prise de risque et la performance. Le chapitre deux est une analyse comparative du cadre institutionnel et réglementaire de la gouvernance des entreprises en général et des banques en particulier en France et au Cameroun. La deuxième partie est empirique ; le chapitre trois expose la méthodologie de la recherche tandis que le chapitre quatre est consacré à la présentation des résultats.

Sur le plan méthodologique, notre apport réside dans l'intégration de la variable de prise de risque comme médiatrice, rôle encore peu explorée, dans l'étude de la relation entre le conseil d'administration et la performance de l'entreprise. En effet, s'il existe une littérature abondante traitant l'effet direct des mécanismes de gouvernance sur la performance des entreprises, les recherches testant l'effet indirect de ces mécanismes sur la performance à travers leurs impacts sont très rares. Nous considérons également que la réglementation prudentielle et la taille des banques sont des variables modératrices de la prise de risque et de la rentabilité au sein des banques. En effet, Chumpitaz et Vanhamme (2003), ont remarqué que l'étude des modérateurs est opportune à la suite des études qui ont eu pour objet la vérification de la relation X-Y simple et qui ont conclu à l'existence d'une relation de force différente, voire à des résultats contradictoires (relation positive dans certaines études et négative dans d'autres ou absence de relation dans certaines études). Sur le plan opérationnel, la recherche a la particularité comme quelque rares études de ne pas considérer les caractéristiques du conseil d'administration et de la rentabilité de manière isolé mais de leurs combinés pour l'obtention d'un indice. Pour le

Cameroun, l'implication empirique pourra être l'éclairage du régulateur et des actionnaires des banques sur les actions efficaces de gouvernance bancaire.

De l'analyse des résultats, il ressort un certain nombre de constats des similitudes et de différences dans les deux pays. Ayant employé un système d'équations structurelles résolus par la méthode des moindres carrés partiels, notre modèle structurel fait intervenir cinq construits latents que sont l'indice de qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration, l'indice de prise de risque, l'indice de rentabilité, la réglementation prudentielle et la taille de la banque. La validité du modèle a été basée sur une les procédures permettant de s'assurer de la validité des construits formatifs, dans le cadre de l'utilisation de méthodes d'équations structurelles que sont la validité du modèle de mesure ou externe et la validité du modèle structurel ou interne. Les statistiques descriptives ont permis de constater au niveau des caractéristiques du conseil d'administration et à la suite des tests de différence de moyennes entre les deux pays qu'en France comparativement au Cameroun, la taille moyenne des conseils des banques est plus élevée. Au Cameroun, la proportion moyenne des administrateurs indépendants, étrangers et étatiques au sein des conseils est la plus élevée. De plus, la rentabilité financière et le risque global moyen sont plus élevés au Cameroun. Cependant, en France, la prise de risque de crédit est plus élevée. Pour ce qui est des construits latents, la France a les indices de qualité du conseil d'administration, de rentabilité et de prise de risque les plus élevés.

Dans le cadre de la validité du modèle externe, Après épuration des indicateurs concourant à la formation de ces construits il ressort que le construit relatif à l'indice du conseil d'administration est en ce qui concerne la France positivement et significativement influencé par la taille du conseil d'administration ( $\gamma_{11} = 0,373$  ;  $p < 0,1$ ), le pourcentage des administrateurs indépendant ( $\gamma_{12} = 0,842$  ;  $p < 0,01$ ), le pourcentage des administrateurs représentant l'Etat ( $\gamma_{15} = 0,322$  ;  $p < 0,01$ ) et négativement par le recours au conseil d'administration plutôt qu'au conseil de surveillance avec directoire ( $\gamma_{17} = -0,499$  ;  $p < 0,01$ ). En ce qui concerne le Cameroun, cet indice est positivement et significativement influencé par la taille du conseil d'administration ( $\gamma_{11} = 0,247$  ;  $p < 0,05$ ), le pourcentage des administrateurs indépendants ( $\gamma_{12} = 0,349$  ;  $p < 0,1$ ), le pourcentage des administrateurs étrangers ( $\gamma_{15} = 0,287$  ;  $p < 0,05$ ) et le pourcentage des administrateurs représentant l'Etat ( $\gamma_{15} = 0,773$  ;  $p < 0,01$ ). Dans le cadre de cet indice, deux indicateurs n'ont pas été retenus en ce qui concerne le Cameroun. Ces indicateurs sont la dualité et la

forme du conseil. En effet, contrairement à la France, la réglementation relative à la gouvernance des banques en zone CEMAC oblige les banques à adopter des conseils d'administration avec séparation des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration. Par ailleurs, les conseils constitués sous la forme de directoire avec conseil de surveillance n'existent pas. Ainsi, ces deux variables devant avoir les mêmes items des mesures retenues (c'est-à-dire zéro) le logiciel n'a pas pu faire les régressions du fait de la non inversibilité des matrices.

Pour le construit rentabilité, il est positivement associé à la rentabilité économique en France et au résultat net au Cameroun. Le construit relatif à la prise de risques est pour le sous échantillon français capté par le risque global et le risque de crédit mais uniquement par le risque global pour le sous échantillon Camerounais. Les construits relatifs à la réglementation et à la taille des banques sont mesurés par un seul indicateur chacun qui sont le niveau des fonds propres et le niveau de l'actif. Cependant, lorsque que nous considérons les données dans leur ensemble, des différences apparaissent. Ainsi, trois variables [taille du conseil ( $\gamma_{11} = 0,692$  ;  $p < 0,01$ ), pourcentage des administrateurs indépendants ( $\gamma_{12} = 0,822$  ;  $p < 0,01$ ) et, pourcentage des administrateurs institutionnels ( $\gamma_{13} = -0,633$  ;  $p < 0,05$ )] concourent positivement à la construction de l'indice de qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration. Pour les indices de rentabilité et de prise de risque, ils sont influencés pour le premier par la rentabilité économique et pour le second par le risque global. Ces différences avec les sous échantillons par pays témoignent de différenciation opérationnelle des banques selon les pays.

La mise à l'épreuve des hypothèses formulées dans le cadre de la validité du modèle interne nous a permis de constater que :

Premièrement, l'indice de la qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration est négativement lié à la rentabilité des banques aussi bien en France (coeff. =  $-0,129$  ;  $p < 0,01$ ), que sur l'ensemble des données (coeff. =  $-0,178$  ;  $p < 0,1$ ). Par contre, au Cameroun, l'indice de la qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration exerce plutôt des effets positifs significatifs sur la rentabilité (coeff. =  $0,269$  ;  $p < 0,01$ ). Les travaux de Renny et al. (2013) ont montré qu'un bon indice de gouvernance d'entreprise est positivement associé à la performance de manière directe mais également de manière indirecte au travers du rôle médiateur de la taille de l'entreprise. Hsin-Yi et Brian (2012)

ainsi Muhammad et Suleman (2013) ont pour leur part trouvé une relation négative non significative entre l'indice du conseil d'administration et l'indice de rentabilité.

Deuxièmement, l'indice de la qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration est négativement associé au risque en France (coeff. = -0,229 ;  $p < 0,01$ ), et au Cameroun (coeff. = -0,4 ;  $p < 0,01$ ). Ce résultat montre qu'un conseil d'administration normalement constitué n'est pas associé à l'aléa de moralité entre les actionnaires et les déposants. Etant donné que les actionnaires, du fait de leur responsabilité financière limitée à leurs actions sont disposés à une prise de risque excessive. Ceci confirme Greuning et Bratanovic (2004) qui font remarquer que la responsabilité ultime de la gestion des risques au sein des banques est conférée au conseil d'administration. Hashagen et al. (2009) rapportent que la mauvaise gouvernance du risque et le manque d'expertise de gestion du risque au niveau des conseils d'administration sont les principaux déterminants de la crise financière. Craig (2004) notait déjà que les administrateurs des banques sont recrutés pour assumer de hautes responsabilités publiques dans la mesure où, ils ne sont pas seulement responsables vis à vis des actionnaires qui les ont élus mais également responsables de la sécurité des fonds des dépositaires et de l'influence permanente des banques sur la croissance économique. Ces considérations permettent donc de conclure à l'importance des administrateurs au sein des banques par rapport à ceux exerçant dans d'autres firmes.

Troisièmement, la prise de risque a des effets positifs significatifs sur la rentabilité en considérant l'ensemble des données (coeff. = 0,355 ;  $p < 0,01$ ), en France (coeff. = 0,711 ;  $p < 0,01$ ) mais des effets négatifs significatifs au Cameroun (coeff. = -0,194 ;  $p < 0,01$ ). Ce troisième point permet de comprendre les deux premiers. En effet, en France la prise de risque a des effets positifs sur la rentabilité or l'indice du conseil est négativement associé au risque en conséquence le conseil est néfaste pour la rentabilité. Pour le Cameroun, le risque est néfaste sur la rentabilité mais l'indice du conseil pousse à prendre moins de risque d'où l'effet vertueux de l'indice du conseil sur la rentabilité.

Quatrièmement, en ce qui concerne le rôle médiateur de la prise de risque, les résultats aboutissent à la conclusion que la prise de risque exerce un rôle de médiation (médiation partielle) entre l'indice du contrôle exercé par le conseil d'administration et la rentabilité des banques sur l'échantillon global et sur les données françaises. Pour le Cameroun, la prise de risque est une variable explicative de la rentabilité et une variable dépendante pour

l'indice de qualité du conseil d'administration. Elle ne médiatise pas la relation entre l'indice du conseil d'administration et la rentabilité.

Cinquièmement, il s'est avéré que la réglementation prudentielle joue le rôle de variable modératrice entre l'indice du contrôle exercé par le conseil d'administration et la prise de risque sur l'ensemble des données et sur les données camerounaises mais pas sur les données françaises. La réglementation est plutôt une variable explicative de la prise de risque dans les banques en France. Autrement dit, les banques les plus capitalisées prennent plus de risques mais la relation négative entre le score du conseil d'administration et la prise de risque ne dépend pas du niveau de capitalisation. Ce résultat montre bien la complémentarité entre le contrôle exercé par le conseil d'administration et la réglementation prudentielle en ce sens que le conseil contribue à la maîtrise du risque et en respect de la réglementation, la prise de risques augmente avec la capitalisation. La relation positive entre la réglementation et le risque peut aussi s'expliquer par l'effet pervers de la réglementation qui est celui de pousser les banques cotées vers les activités de hors bilan tel que la titrisation. En plus, l'existence de l'assurance des dépôts est de nature à annihiler le but de la réglementation. Berlin et al. (1991) montre que le système d'assurance des dépôts et les garanties explicites peuvent réduire l'efficacité des mécanismes de gouvernance. Marcus (1984) affirme que la probabilité qu'une banque avec un ratio élevé de provision pour pertes de crédits choisisse des projets risqués, augmente avec les largesses du système d'assurance des dépôts. Or, les banques au Cameroun n'étant pas cotées sur un marché financier à titre individuel, il y a absence d'activité de marché ajoutée à la situation de frilosité et de surliquidité de ces banques. Ainsi, malgré le retard et le suivi dans l'application des accords de Bâle et notamment Bâle II en zone CEMAC et d'autre part par la frilosité des banques au Cameroun, la réglementation prudentielle joue son rôle originel qui est celui de la limitation de la prise excessive des risques par les banques tout ceci associé à l'état embryonnaire de l'assurance des dépôts. En effet, pour le Cameroun comme pour l'ensemble des pays de la CEMAC, le chantier de construction d'un fonds de garantie des dépôts date de plus de 15 ans. Parti de l'adoption par le comité ministériel de l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale (UMAC) en 2004 du règlement N°01/04/CEMAC/UMAC/COBAC portant création du Fonds de Garantie des Dépôts en Afrique Centrale en abrégé FOGADAC, le cadre réglementaire et opérationnel de ce fonds a été révisé en 2009 pour une entrée en vigueur en 2011.

Sixièmement, la taille de la banque est négativement associée à la prise de risque si l'on considère l'ensemble des données (coeff. = -0,324 ;  $p < 0,01$ ), en France (coeff. = -0,229 ;  $p < 0,01$ ) mais est positivement associée à la prise de risque au Cameroun (coeff. = 0,353 ;  $p < 0,01$ ). Rachdi et Ghazouani (2011) ont trouvé une relation négative entre la taille et le risque dans les banques. Malgré la relation positive constatée au Cameroun, le rapport annuel de la zone Franc 2009 publié par la Banque de France portant sur l'Évolution du financement des économies de la CEMAC depuis 2000 montre une tendance au désengagement des banques de la CEMAC du financement des investissements. Situation qui peut également s'expliquer par l'ampleur des créances compromises (Wanda 2007). Le taux de provisionnement des créances en souffrance par rapport aux crédits octroyés est élevé. Il s'établit à 59,5 % en 2013, contre 71,2 % en 2012 (Banque de France, Rapport annuel de la Zone franc, 2013).

Septièmement, la taille de la banque exerce des négatifs non significatifs sur la rentabilité sur l'ensemble des données (coeff. = -0,087 ;  $p > 0,1$ ), sur les données françaises (coeff. = -0,065 ;  $p > 0,1$ ), et des effets positifs significatifs sur les données camerounaises (coeff. = 0,574 ;  $p < 0,01$ ). Les travaux de Loukil et Chaabane (2009) ainsi que ceux de Trabelsi (2010) ont également trouvé une relation négative entre la taille de la banque et la rentabilité. La relation positive de la taille sur la rentabilité au Cameroun témoigne de l'existence des économies d'échelles

Concernant les hypothèses liées au rôle modérateur de la taille, il ressort que la taille de la banque ne joue pas de rôle modérateur sur la relation entre l'indice de qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration et la prise de risque sur l'ensemble des données ( $\beta_3 = -0,034$  ;  $p > 0,1$ ) et en France ( $\beta_3 = -0,309$  ;  $p > 0,1$ ). Par contre, sur les données camerounaises, au seuil de significativité de 10%, la taille a un effet modérateur (quasi-modération) sur la relation entre l'indice de qualité du contrôle exercé par le conseil d'administration et la prise de risque ( $\beta_3 = -0,739$  ;  $p < 0,1$ ). Au regard de la valeur et du signe du coefficient  $\beta_3$ , on peut dire que si les banques ayant un meilleur indice du conseil d'administration prennent moins de risque, les banques de grande taille avec un meilleur score du conseil d'administration n'en prennent pas davantage au Cameroun.

Par ailleurs, la taille de la banque ne joue pas de rôle modérateur sur la relation entre l'indice de qualité du conseil et la rentabilité si l'on considère l'ensemble des données ( $\beta_3$

= 0,484 ;  $p > 0,1$ ). A l'opposé, la taille exerce des effets quasi-modérateurs sur la relation entre l'indice de qualité du conseil et la rentabilité en France ( $\beta_3 = 1,003$  ;  $p < 0,1$ ) et au Cameroun ( $\beta_3 = 1,22$  ;  $p < 0,01$ ). Ainsi, au regard du signe de  $\beta_3$ , la relation (négative pour la France et positive pour le Cameroun) entre l'indice du conseil d'administration et la rentabilité est plus poussée dans les banques de grande taille.

Pour la validité du modèle, les coefficients de détermination ( $R^2$ ), qui permettent de comprendre la contribution de chaque variable explicative à la prévision de la variable dépendante en rendant compte de la variance expliquée des variables endogènes sont relativement moins élevés sur l'échantillon global ( $R^2 = 0,211$  pour l'indice de rentabilité et  $R^2 = 0,123$  pour l'indice du risque) et bien élevé sur les données françaises ( $R^2 = 0,605$  pour l'indice de rentabilité et  $R^2 = 0,126$  pour l'indice du risque) et sur les données camerounaises ( $R^2 = 0,530$  pour l'indice de rentabilité et  $R^2 = 0,184$  pour l'indice du risque). En plus, les communalités et les  $Q^2$  ont tous des signes positifs. Au regard de tous ceci, notre modèle présente donc une validité nomologique ou prédictive.

### **Les implications de la recherche**

Au terme de cette étude, un certain nombre de leçons managériales et de recommandations se dégagent.

#### **Pour la France**

Pour la France, nonobstant les accords de Bâle, la principale leçon qui se conçoit est que les banques ont intérêt à prendre un peu plus de risques afin d'améliorer leur rentabilité. Etant donné que les banques les plus capitalisées prennent plus de risque, la réglementation prudentielle vaut son pesant d'or. Le constat est qu'en dépit de l'existence de l'assurance des dépôts, les banques en France sont averses au risque. Ainsi, les contraintes liées aux codes de bonne gouvernance qui ont un caractère général pour l'ensemble des entreprises doivent tenir compte de la spécificité des banques. Cette spécificité étant la prise de risque. En effet, il ressort que les banques ayant un bon indice de gouvernance relatif au conseil d'administration ont un faible score de rentabilité s'il ne prenne pas assez des risques. Analyser autrement, il se pourrait que les variables concourant à un meilleur indice de qualité du conseil d'administration que nous avons dégagées (taille du conseil d'administration, pourcentage des administrateurs indépendant, pourcentage des administrateurs représentant l'Etat et recours au conseil d'administration plutôt qu'au



conseil de surveillance avec directoire) seraient positivement associées à la rentabilité si l'on considérait le sens opposé de leurs impacts sur l'indice du conseil d'administration. Pour ce faire, une faible taille du conseil d'administration, un faible pourcentage des administrateurs indépendants, un faible pourcentage des administrateurs représentant l'Etat et le recours au conseil de surveillance avec directoire plutôt qu'au conseil d'administration seraient les caractéristiques du conseil d'administration positivement liées à la rentabilité des banques.

### **Pour le Cameroun**

Pour le Cameroun, en dépit du fait que les résultats de la recherche de Tioumagneng (2009) vont à l'encontre de l'aversion au risque des banques au Cameroun, il n'en demeure pas moins que l'accès au crédit est une préoccupation certaine pour les PME. Cependant, notre étude montre que l'aversion au risque est bénéfique pour les banques. Considérant que 90% des entreprises au Cameroun est constitué des PME (Kombou, 2001) à structure de capital familial ou unipersonnel (Wanda ; 2001) mais également caractérisées par l'information financière opaque et peu fiable (Ndjanyou, 2007) et que le recensement général des entreprises effectué par l'Institut National de la Statistique en 2009 a montré que le manque de financement est le troisième obstacle à l'entrepreneuriat derrière la fiscalité et la corruption, doit-on revenir à la forte présence de l'Etat dans le système ? Nous pouvons dire que cette solution est déjà en application au regard de l'actionnariat de l'Etat dans les banques ces dernières années. Au vu des résultats de la présente recherche, nous pouvons dire que la solution n'est pas de financer les entreprises à tous prix mais de trouver les moyens pour maintenir les banques rentables tout en offrant des crédits aux entreprises. Toutefois, force est de constater que la cause du montant élevé des crédits non performants peut être endogène ou exogène. Sur l'angle de l'endogénéité, la proportion des créances douteuses peut dépendre de la politique de sélection des projets propres à chaque banque. Ainsi, pour un même montant de crédit octroyé, certaines banques auront plus de dettes comprises que d'autres. En rapport avec cette idée, Tioumagneng (2009) suggère aux banques de différencier leurs approches transactionnelles/relationnelles envers les entreprises, surtout celles investissant en actifs intangibles. Sous l'angle de l'exogénéité de l'aversion au risque des banques se trouvent en première place l'environnement légal et judiciaire qui reste très opaque et corrompu (Transparency International). En effet, le Programme d'Evaluation du Secteur Financier (PESF) du Cameroun de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International de juin 2007, conclut que le secteur

financier du Cameroun se caractérise entre autres par : « Beaucoup de difficultés dans l'exécution des contrats et la réalisation des garanties et des hypothèques : Les durées moyennes des procédures judiciaires de recouvrement et de réalisation des sûretés sont très longues. Les recours dilatoires et les demandes de renvoi d'audience sont souvent mal maîtrisés par les tribunaux. Le concours de la force publique n'est que rarement accordé en cas de difficulté pour un huissier d'exécuter une décision de justice. Les requêtes des débiteurs aux fins d'être placées sous la protection d'un règlement préventif sont accordées sans analyse préalable de la situation financière du débiteur, ni de sa bonne (ou mauvaise) foi. Les syndics de faillite ne font pas l'objet de réglementation, ni de véritable contrôle judiciaire ». Japelli et al. (2005) cités par Tioumagneng (2014) affirmaient déjà que, dans ce type d'environnement, la banque ne peut être incitée à la prise de risque en termes d'offre des crédits.

### **Apports de la recherche et limites**

La majorité des études sur la gouvernance des banques partent sur la base d'une relation linéaire entre le conseil d'administration et la performance. Or, il est possible en réalité que cette relation soit non linéaire ou atypique. L'originalité de la présente recherche réside dans sa conception du contrôle exercé par le conseil d'administration comme une variable résultant de la combinaison des idéaux de composition du conseil d'administration. En plus, la recherche suppose que la relation entre le contrôle exercé par le conseil d'administration et la rentabilité peut être perturbée par la réglementation prudentielle et par la prise de risque.

Cette recherche s'est donc positionnée en considérant d'une part que la gouvernance des banques diffère de la gouvernance des autres entreprises. D'où sa particularité de considérer simultanément les principaux mécanismes de gouvernance dans ce secteur que sont : le conseil d'administration et la régulation. D'autre part, la thèse fait l'hypothèse implicite que dans le secteur bancaire où la prise de risque est associée à l'activité, la performance de la banque y est tributaire. Enfin, la recherche considère que le territoire au sens de Pigé (2015) c'est-à-dire un espace socialisé n'est pas neutre dans la relation entre le conseil d'administration et la rentabilité bancaire. Cette dernière supposition justifie la démarche comparative de notre recherche.

La principale limite de la recherche se situe au niveau de l'échantillonnage. En effet, le nombre de banques étudiées est très restreint (28 banques sur 8 ans en France, 12 banques sur 8 ans au Cameroun, soit 224 et 96 observations par sous échantillon et 320 observations pour l'ensemble) même si le modèle d'analyse utilisé l'autorise (PLS). Nous avons utilisé la technique de bootstrap avec 500 répliques. Pour le Cameroun, l'étude a porté sur 12 banques parmi les 13 en activité. Mais pour la France les 28 banques utilisées ne représentent qu'une fraction des banques non coopératives existante. Ceci est dû au fait que nous voulions effectuer une comparaison entre les deux systèmes bancaires et de ce fait le nombre de banques retenues en France est contraint par celui utilisé au Cameroun en termes de nombre et de taille. Par conséquent, une future recherche qui prendra uniquement les banques en France ou les banques en zone CEMAC avec un échantillon plus large est nécessaire. Au niveau des items employés pour la détermination du score du conseil d'administration il serait intéressant qu'une recherche ultérieure, à l'instar de Louizi (2007) et Olivero et Ezzine (2012, 2015), élargisse le champ en intégrant d'autres items tels que les comités et leurs fonctionnements ainsi que d'autres caractéristiques du conseil d'administration comme le nombre et la durée des réunions, l'âge des administrateurs, le nombre des mandats du président du conseil etc.

Par ailleurs, il est possible que certaines relations testées aient des interactions bilatérales or l'algorithme PLS que nous avons employé ne permet pas d'estimer les modèles comportant des interactions bilatérales entre variables latentes (modèles dits non récursifs, ou modèles « en boucle »). Seuls les modèles incorporant des relations de causalité univoques sont testables (Jöreskog et Wold, 1982).

Les perspectives de recherche sont encore nombreuses, par exemple, notre modèle d'analyse peut être transposé dans sur les entreprises non financières. Ainsi, l'analyse de la relation entre l'indice du contrôle exercé par le conseil d'administration et la performance pourra se faire en considérant des variables médiatrices. Ces variables médiatrices ne seront pas forcément le risque mais pourront être par exemple, la politique marketing, la proactivité de l'entreprise, le degré d'application des décisions du conseil d'administration, l'engagement organisationnel etc. le but de ces perspectives étant de montrer que le conseil d'administration est une entité plurielle dont l'impact sur la performance de l'entreprise n'est pas forcément linéaire (Séverin, 2003).

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Adam Smith, (1776)**, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, nouvelle traduction, paris, éd. Agasse, 1802p.

**Adams R. et Mehran H. (2003)**, Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies? *Economic Policy Review*, vol. 9, pp. 123-142.

**Adams R. et Mehran H. (2003a)**, Board structure, banking firm performance and the Bank Holding Company organizational form, Federal Reserve Bank of Chicago Proceedings, pp. 408-422.

**Adams R. et Mehran H. (2005)**, Corporate Performance, Board Structure and its Determinants in the Banking Industry, *Cahier de Recherche de la Banque fédérale de New York*, pp.1-42.

**Adams R. et Mehran H. (2012)**, Bank board Structure and Performance: Evidence for Large Bank holding Companies, *Journal of Financial Intermediation*, vol. 21, n°2, pp. 243-267.

**Aggarwal R. et Jacques K.T. (1998)**, Assessing the Impact of Prompt Corrective Action on Bank Capital and Risk, *Economic Policy Review*, vol. 4, n°3, pp. 23-32.

**Agrawal A. et Knoeber C. (1996)**, Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 31, n°3, pp. 377-397.

**Aguilera R. et Jackson G. (2003)**, The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants, *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 3, pp. 447-465.

**Ahmed E.A. (2001)**, Les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises : le cas marocain, working paper, n°599, Centre D'études et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences D'aix-Marseille, 22p.

**Alchian A.A. et Demetz H. (1972)**, Production, Information Coasts, and Economic Organization, *American Economic Review*, n°62, pp. 77-95.

**Alexander A., Fennell M.L. et Halpern MT. (1993)**, Leadership Instability in Hospitals: The Influence of Board-CEO Relations and Organizational Growth and Decline, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, no. 1, pp. 74-79.

**Alexandre H. et Bouaiss K. (2009)**, The Complementarity of Regulatory and Internal Governance Mechanisms in Bank, *Bankers, Markets & Investors*, n°98, pp. 6-15.

**Alexandre H. et Paquerot M. (2000)**, Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, *Finance contrôle stratégie*, vol. 3, n°2, pp. 5-29.

**Allen F. (1993)**, Strategic Management and Financial Markets, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 11-22.

**Allen L. et Saunders A. (2003)**, A Survey of Cyclical Effects in Credit Risk Measurement Models», Bank for International Settlements, Working Paper, n° 126.

**Altman E.I., Resti A. et Sironi A. (2002)**, The Link Between Default and Recovery Rates: Effects on the Procyclicality of Regulatory Capital Ratios, Bank for International Settlements, Working Paper n° 113.

**Altunbas Y., Carbo S., Gardener E.P. et Molyneux P. (2007)**, Examining the Relationships between Capital, Risk and Efficiency in European Banking, *European Financial Management*, vol. 13, pp. 49-70.

**Ancona D. et Caldwell D. (1988)**, Beyond Task and Maintenance: Defining External Functions in Groups, *Group and Organization Studies*, vol. 13, pp. 468-494.

**Anderson C. et Campbell T. (2004)**, Corporate Governance of Japanese Banks, *Journal of Banking and Finance*, vol. 28, pp. 2641-2677.

**Andres P. et Vallelado E. (2008)**, Corporate Governance in Banking: The Role of the Board of Directors. *Journal of Banking and Finance*, vol. 32, n° 12, pp. 2570-2580.

**Andrews K.R. (1980)**, Directors Responsibility for Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, vol. 58, n°6, pp. 28-43.

**Aqdim R., Dionne G. et Harchaoui T.M. (2002)**, Les déterminants du comportement des banques canadiennes en matière de titrisation, cahiers de recherche HEC Montréal, 34p.

**Archibalf G.C. (1971)**, *The Theory of the Firm, Harvard-Mondsworth*, Penguin book, 463 p.

**Arnaud de Servigny (2001)**, *Le risque de crédit : nouveaux enjeux bancaires*, Edition Dunod, 336p.

**Arthur R. (1993)**, *Market Discipline as a Regulator of Bank Risk*, Federal Reserve Bank of Boston, 15p.

**Arun T. et Turner J. (2004)**, Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concepts and Issues, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, n° 3, p. 371-377.

**Avery R. et Berger A. (1991)**, Loan Commitments and Bank Risk Exposure, *Journal of Banking and Finance*, vol. 15, n°1, pp. 173-192.

**Avom D. et Eyeffa Ekomo S. M.-L. (2007)**, Quinze ans de restructuration bancaire dans la CEMAC : qu'avons-nous appris, *Revue d'Economie Financière*, n°189, pp. 1-24.

**Ayachi J.S. (2005)**, *Environnement réglementaire, risque et rentabilité des banques : cas des pays émergents*, Working Paper, Université Paris 10 Nanterre, 30p.

**Ayachi J.S. (2008)**, *Efficacité des règles prudentielles et performance des banques : le cas des pays émergents*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques soutenue publiquement en décembre 2008, Université Paris Ouest Nanterre la Défense, 378 p.

**Baliga B.R., Moyer R.C. et Rao R.S. (1996)**, CEO Duality and Firm Performance: What's the Fuss? *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 41-53.

**Bammens Y., Voodeckers W. et Van G.A. (2011)**, Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, pp. 134-152.

**Barclay M.J. et Hoderness C.G. (1989)**, Private Benefits from Control of Public Corporations, *Journal of Financial Economics*, vol. 25, pp. 317–395.

**Barclay M.J. et Hoderness C.G. (1991)**, Negotiated Blocktrades and Corporate Control, *Journal of Finance*, vol. 46, pp. 861-878.

**Barnhart S.W. et Rosenstein S. (1998)**, Board Composition, Managerial Ownership and Firm Performance: An Empirical Analysis, *The Financial Review*, vol. 33, pp. 1-16.

**Baron R.M. et Kenny D.A. (1986)**, Moderator-Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, n° 6, pp. 1173-1182.

**Barth J., Caprio J.G. et Levine R. (2004)**, Bank Regulation and Supervision: What Works Best? *Journal of Financial Intermediation*, vol. 13, pp. 205-248.

**Batsch L. (1998)**, Finance et stratégie, *Economica*, 390p.

**Beatty R.P. et Zajac E.J. (1994)**, Managerial Incentives, Monitoring, and Risk Bearing: A Study of executive compensation Ownership, and Board Structure in Initial Public Offerings, *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n°2, pp. 313-335.

**Bebchuk L. Cohen A. et Ferrell. A. (2009)**, What Matters in Corporate Governance, *Review of Financial Studies*, vol. 22, n°2, pp. 783-827.

**Becht M., Jenkinson T. et Mayer C. (2005)**, Corporate Governance: An Assessment, *Oxford Review of Economic Policy*, vol.21, n°2, pp. 155-163.

**Belkhir M. (2005)**, *Board Structure, Ownership Structure and Firm Performance, Evidence from Banking*, working paper, Laboratoire d'Economie, University of Orléans, 22p.

**Ben Larbi S. et Lacroux A. (2009)**, L'impact des emplois flexibles sur la performance individuelle et organisationnelle : l'exemple de l'intérim, *Revue Sciences de Gestion*, n°67, pp. 21-40.

**Berger A. et Di Patti E.B. (2006)**, Capital Structure and Firm Performance: A new Approach to Testing Agency Theory and an Application to The Banking Industry, *Journal of Banking and Finance*, vol. 30, pp. 1065-1102.

**Berger A., Clarke G., Cull R., Udell G. et Klapper L. (2005)**, Corporate Governance and Bank Performance: A Joint Analysis of the static, Selection, and Dynamic Effects of Domestic, Foreign, and State Ownership, *Journal of Banking and Finance*, vol. 29, pp. 2179-2221.

**Berger A., DeYoung R., Genay H. et Udell G.F. (2000)**, The Globalization of Financial Institutions: Evidence from cross-border Banking Performance, *Brookings Wharton Papers on Financial Services*, n° 3, pp. 23-158.

**Berger A., Herring R. et Szego P. (1995)**, The role of Capital in Financial Institutions, *Journal of Banking and Finance*, numero special, vol. 19, n°3/4, pp. 393-430.

**Berglöf E. (1990)**, *Capital Structure as a Mechanism of Control, a Comparison of Financial Systems*, in: M. Aoki, B. Gustafsson et O. E. Williamson (éds.), *The Firm as a Nexus of treaties*, Sage, pp. 237-262.

**Berle A.A. et Means G.C. (1932)**, *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York, 414p.

**Berlin M., Saunders A. et Udell G. (1991)**, Deposit Insurance Reform: What are the Issues and what Needs to be Fixed? *Journal of Banking and Finance*, n°15, pp. 735-752.

**Bernardi R.A., Bean D.F. et Weippert K.M. (2002)**, Signaling Gender Diversity through Annual Report Pictures: a Research note on image Management, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 15, n°4, pp. 609-616.

**Bessire D., Chatelin C. et Onnée S. (2007)**, Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? VI<sup>ème</sup> Conférence internationale de gouvernance d'entreprise, CIGE, Genève, mai, 2007, 26p.

**Bhattacharaya S. et Thakor A. (1993)**, Contemporary Banking Theory, *Journal of Financial Intermediation*, vol. 3, pp. 3-50.

**Bhattacharaya S., Boot S. et Thakor A. (1998)**, The Economics of Banking Regulation, *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 30, n° 4, pp. 745-770.

**BIS (2000)**, *Stress Testing by large Financial Institutions: Current Practice and Aggregation Issues*, Committee on the global financial system, April 2000.

**BIS (2001a)**, *The New Basel Capital Accord*, Consultative Document, Basle Committee on Banking Supervision.

**BIS (2001b)**, *Vue d'ensemble du Nouvel Accord de Bâle sur les Fonds Propres*, Document soumis à consultation, Comité de Bâle de Surveillance bancaire, Janvier 2001.



**BIS (2001c)**, *Nouvel Accord de Bâle sur les Fonds Propres : Note explicative*, Secrétariat du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

**BIS (2001d)**, *71<sup>ème</sup> Rapport Annuel – 1. Avril 2000-31 Mars 2001*, Basel.

**BIS (2002)**, *72<sup>ème</sup> Rapport Annuel, Juin*, Basel.

**BIS, (1996a)**, *Amendement à l'Accord sur les Fonds Propres pour son Extension aux Risques de Marché*, Basle Committee on Banking Supervision.

**BIS, (1996b)**, *Dispositif prudentiel de Contrôle es-post lié à l'Utilisation des Modèles Internes aux fins du Calcul des Exigences de Fonds Propres pour Risques de Marché*, Basle Committee on Banking Supervision.

**BIS, (1996c)**, *Vue d'ensemble de l'Amendement à l'Accord sur les Fonds Propres pour son extension aux Risques de Marché*, Comité de Bâle sur le Contrôle bancaire.

**BIS, (1999)**, *Un Nouveau Dispositif d'adéquation des Fonds Propres*, Basle Committee on Banking Supervision.

**Black B., Jang H. et Kim W. (2003)**, *Does Corporate Governance Affect Firms' Market Values? Evidence from Korea*, Stanford Law School, in *Law and Economics*, Working paper 237.

**Bloch L. et Kremp E. (1997)**, *Ownership and control in France*, Working Paper D97/97, European Corporate Governance Network, 40p.

**Bollen K.A. (1984)**, Multiple indicators: Internal Consistency or no Necessary Relationship? *Quality and Quantity*, vol. 18, n°4, pp. 377-385.

**Bollen K.A. et Lennox R. (1991)**, Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, *Psychological Bulletin*, vol. 110, n°:2, pp. 305-314.

**Bonin J.P., Hasan I. et Wachtel P. (2005)**, Bank Performance, Efficiency and Ownership in Transition Countries, *Journal of Banking and Finance*, vol. 29, pp. 31-53.

**Booth J.R., Cornett M.M. et Tehranaian H. (2002)**, Boards of Directors, Ownership, and Regulation, *Journal of Banking and Finance*, vol. 26, pp. 1973-1996.

**Bordes C. (2005)**, *Banque et risque systémique*, Working paper, Université Paris, 36p.

**Bouaiss K. (2006)**, *Réglementation du Comité de Bâle et performance des banques : Contribution de la théorie de l'agence*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne.

**Bourke P. (1989)**, Concentration and Other Determinants of Bank Profitability in Europe, North America and Australia, *Journal of Banking and Finance*. vol. 13, pp. 365-379.

**Boussaada R. (2012)**, *L'impact de la gouvernance bancaire et de la relation bancaire sur le risque de crédit : cas des banques tunisiennes*, thèse de doctorat en Sciences Economique, Université Montesquieu - Bordeaux IV, 331p.

**Bouwman C.H. (2004)**, *The Governance of Banks: How do Bank Capital and Monitoring Impact Post-Acquisition Risk Taking and Performance?* Working Paper, September. 62p.

**Boyd B.K. (1994)**, Board Control and CEO Compensation, *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 5, pp. 335-344.

**Brenes E., Madrigal K. et Requena B. (2011)**, Corporate Governance and Family Performance, *Journal of Business Research*, vol. 64, n°3, pp. 280-301.

**Brown L.D. et Caylor M. L. (2006)**, Corporate Governance and Firm Valuation, *Journal of Accounting and Public Policy*, n°25, pp. 409-434.

**Bruhn M., Georgi D. et Hadwich K. (2008)**, Customer Equity Management as a Formative Second-order construct. *Journal of Business Research*, vol. 61, pp. 1292–301.

**Calmès C. (2004)**, *Regulatory Changes and Financial Structure: The case of Canada*, Bank of Canada, Working paper, n°2004-26, 43p.

**Capiro G. et Levine R. (2002)**, *Corporate Governance of Banks: Concepts and International Observations*, Working Paper presented in the Global Corporate Governance Forum Research Network Meeting, April 5.

**Caprio G., Laeven L. et Levine R. (2007)**, Governance and Bank Valuation, *Journal of Financial Intermediation*, vol. 16, pp. 584-617.

**Capron M. (2003)**, *Gouvernement d'entreprise*, Paris : Éditions Dunod, 128 p.

**Carassus D. et Gardes N. (2005)**, Audit légal et gouvernance d'entreprise : une lecture théorique de leurs relations, Conférence internationale de l'enseignement et de la recherche en comptabilité, Bordeaux, 29-30 septembre 2005, pp. 1-27.

**Carroll A. B. et Näsi J. (1997)**, Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference, *Business Ethics: A European Review*, vol. 6, n°1, pp. 46-51.

**Carter D.A., Simkins B.J. et Simpson W.G. (2003)**, Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value, *The Financial Review*, vol. 38, n°1, pp. 33-53.

**Caruana J. (2010)**, Bâle III : vers un système financier plus sûr, 3<sup>ème</sup> Conférence bancaire internationale Santander, Madrid, le 15 septembre 2010.

**Castaldi R. et Wortman M.S. Jr (1984)**, Boards Of Directors In Small Corporations: An Untapped Resource, *American Journal of Small Business*, vol. 9, n°2, pp. 1-10.

**CBCB (1988)**, International Convergence of Capital Measurements and Capital Standards, juillet, 30p.

**CBCB (1997)**, *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*, Banque des Règlements Internationaux, 45p.

**CBCB (1998)**, *Cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne*, Banque des Règlements Internationaux, 32p.

**CBCB (1999)**, *Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires*, Banque des règlements internationaux, 17 p.

**CBCB (2001)**, *Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors*, Banque des Règlements Internationaux, 16p.

**CBCB (2003)**, *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, Banque des Règlements Internationaux, 18p.

**CBCB (2006)**, *Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires*, 32p.

**CBCB (2010)**, *Bâle III : dispositif international de mesure, normalisation et surveillance du risque de liquidité*, Banque des Règlements Internationaux, 57p.

**CBCB (2011)**, *Réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires*, Banque des Règlements Internationaux, décembre 2010 (document révisé juin 2011), 82p.

**Charreaux G. (1990)**, La théorie des transactions informelles : une synthèse, *Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n° 15, pp. 137-161.

**Charreaux G. (1996)**, Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, *Revue Française de Gestion*, n° spécial, n°111, Novembre/Décembre, pp. 50-64.

**Charreaux G. (1997)**, *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Economica, 540p.

**Charreaux G. (1997a)**, Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes, In G. Charreaux (ed.) : *Le gouvernement des entreprises*, Economica, pp. 17-54.

**Charreaux G. (1997b)**, Vers une théorie du gouvernement des entreprises, chapitre 15, in G. Charreaux (ed.) : *Le gouvernement des entreprises*, Économica, pp. 421 - 469.

**Charreaux G. (1999)**, La théorie positive de l'agence : lecture et relectures, chapitre 2, in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle*, Koenig G. (coord.), Economica, pp. 61-141.

**Charreaux G. (2000)**, Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, *Revue du Financier*, n ° 127, pp. 8-17.

**Charreaux G. (2002)**, L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives, Dossier spécial « L'actionnaire », *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 141, pp. 77-107.

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

**Charreaux G. (2008)**, À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale, *Economie et Société*, série Economie de l'entreprise, vol. 19, pp. 1831-1868

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

**Charreaux G. et Pitol-Belin J.P. (1985)**, La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration, Cahiers de l'IME, n°81, Université de Bourgogne.

**Charreire S. et Durieux F. (1999)**, *Explorer et tester*, in Méthodologie de Recherche en Management, coordonné par Raymond-Alain Thiétart, Dunod, chapitre 3, pp. 57-80.

**Chatelin C. et Trebucq S. (2003)**, Stabilité et évolution du cadre conceptuel en Gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse, Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE, Université Paris Dauphine.

**Chin W.W. (1998)**, *The partial Least Squares approach for structural equation modeling*, In G. A. Marcoulides (Eds.), *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336.

**Chin W.W. (2010a)**, *Bootstrap cross-validation indices for PLS Path Model Assessment*, *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, methods and applications*, Springer, Berlin Heidelberg, pp. 83-97.

**Chin W.W. (2010b)**, *How to Write up and Report PLS Analyses*, *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, methods and applications*, Springer, Berlin Heidelberg, pp. 655-690.

**Choi S. et Hasan I. (2005)**, Ownership, Governance, and Bank Performance: Korean Experience, *Financial Markets, Institutions & Instruments*, vol. 14, n° 4, pp. 215-242.

**Chumpitaz C.R. et Vanhamme J. (2003)**, Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n°2, pp. 67-100.

**Ciancanelli P. et Gonzalez J.A. (2000)**, Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework, [http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=253714](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=253714), 28p.

**Civelek M.M. et Al-Alami M.W. (1991)**, An Empirical Investigation of the Concentration-Profitability Relationship in the Jordanian Banking System, *Savings and Development*, vol. 15, n°3, pp. 247-259.

**Clarkson M.B. (1995)**, A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 92-117.

**Coase R.H. (1937)**, The Nature of the Firm, *Economica*, traduction française, « La nature de la firme », *revue française d'Economie*, vol. 2, n°1, 1987, pp. 133-163.

**Coffey B.S. et Wang J. (1998)**, Board Diversity and Managerial Control as Predictors of Corporate Social Performance, *Journal of Business Ethics*, vol. 17, pp. 1595-1603.

**Conyon M.J. et Peck S.I. (1998)**, Board Control, Remuneration Committees, and Management Remuneration, *Academy of Management Journal*, vol. 41, p. 135-145.

**Cooper E.W. (2009)**, Monitoring and governance of private banks, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, vol. 49, n°2, pp. 253–264.

**Core J.E., Holthausen R.W. et Larcker D.F. (1999)**, Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation, and Firm Performance, *Journal of Financial Economics*, vol. 51, n°3, pp. 371-406.

**Corhay A. et Mbangala M. (2009)**, *Fondement de gestion financière : Manuel et applications*, ed. de l'Université de Liège, 314p.

**Coriat B. et Weinstein O. (1995)**, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de poche, 218p.

**Cornell B. et Shapiro A.C. (1987)**, Corporate Stakeholders and Corporate Finance, *Financial Management*, vol. 16, pp. 5-14.

**Correia L.F., Amaral H.F. et Louvet P. (2009)**, Un indice de gouvernance pour les entreprises au Brésil, 5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009.

**Coupey J. et Madiès P. (1997)**, L'efficacité de la réglementation prudentielle des banques à la lumière des approches théoriques, *Revue d'économie financière*, n°39, pp. 95-124.

**Craig V. (2004)**, The Future of Banking in America; The Changing Corporate Governance Environment: Implications for the Banking Industry, *FDIC Banking Review*, vol.16, n°4, pp. 121-135.

- Crepi R., Garcia-Cestona M.A. et Salas V. (2004)**, Governance Mechanisms in Spanish Banks: Does Ownership matter? *Journal of Banking and Finance*, vol. 28, n°10, pp. 2311-2330.
- Croutsche J.J. (2002)**, Etude des relations de causalité : utilisation des modèles d'équations structurelles, *La revue des sciences de gestion*, vol. 198, pp. 81-97.
- Croutsche J.J. (2009)**, *Analyse des données en Marketing, en Management et en Sciences Sociales : Conceptualisation et Applications*, Editions ESKA, Paris, 647p.
- Cyert R.M. et March J.G. (1963)**, *A Behavioral Theory of The Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hal. réimpression, ed. Wiley, 1992, 252 p.
- Daily C.M., Dalton D.R. et Cannella A.A. (2003)**, Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data, *Academy of Management Review*, vol. 28, n°3, pp. 371-382.
- Daily C.M., Johnson J.L., Ellstrand A.E. et Dalton D.R. (1998)**, Compensation Committee Composition as a Determinant of CEO Compensation, *Academy of Management Journal*, vol. 41: n°2, pp. 209-220.
- Dallas G. (éd), (2004)**, *Governance and Risk: An Analytical Handbook for Investors, Managers, Directors and Stakeholders*, McGraw-Hill, 608p.
- Dalton D., Daily C., Johnson J. et Ellstrand A. (1999)**, Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis, *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 674-686.
- Dannon P.H., (2009)**, Mécanismes Internes de Gouvernance Bancaire et Risques Financiers dans la Zone UEMOA: une analyse économétrique par les données de panel, <http://ead.univ-angers.fr>, pp. 1-29.
- Dardour A (2009)**, *L'influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants : le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 372p.
- Davis J.H., Schoorman F.D. et Donaldson L. (1997)**, Towards a Stewardship Theory of Management, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, pp. 20-47.

- De Boissieu C. (1996)**, *Libéralisation financière et politiques de contrôle prudentiel, in Turbulences et spéculation dans l'économie mondiale*, Economica, Paris, 232 p.
- Demb A. et Neubauer F. F. (1992)**, *The Corporate Board*, Oxford University Press, 224p.
- Demirgünc-Kunt A. et Detragiache E. (2002)**, Does Deposit Insurance Increase Banking System Stability? An Empirical Investigation, *Journal of Monetary Economics*, vol. 49, pp. 1373-1406.
- Demsetz H. (1983)**, The Structure of Ownership and the Theory of the Firm, *Journal of Law and Economics*, vol. 1, n°26, pp. 375-390.
- Descamps C. et Soichot J. (2002)**, *Economie et gestion de la banque*, ed. EMS, 262p.
- Detragiache E., Gupta P. et Tressel T. (2005)**, *Finance in Low-Income Countries: An Empirical Exploration*, IMF Working Paper, 05/167, International Monetary Fund, 49p.
- Dewatripont M. et Tirole J. (1994)**, *The Prudential Regulation of Banks*, MIT Press, 262p.
- Diamantopoulos A. et Winklhofer H.M. (2001)**, Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n°2, pp. 269-277.
- Diamond D.W. (1995)**, Financial Intermediation as Delegated Monitoring: A Simple Example, *Economic Quarterly*, vol. 82/3, Federal Reserve Bank of Richmond, pp. 51-66.
- Diamond D.W. et Dybvig Ph.H. (1986)**, Banking theory, deposit insurance, and bank regulation, *Journal of Business*, vol. 59, pp. 55-68.
- DiMaggio P. J. et Powell W.W. (1983)**, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, n°1, pp. 147-160.
- Dittmar A., Mahrt-Smith J. et Servaes H. (2003)**, International Corporate Governance and Corporate Cash Holdings, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 38, n°1, pp. 111-133.
- Domanski D. (2005)**, Foreign Banks in Emerging Markets Economies: Changing Players, Changing Issues, *BIS Quarterly Review*, pp. 69-81.



**Donahoo K.K. et Shaffer S. (1991)**, Capital Requirements and the Securitization Decision, *Quarterly Review of Economics and Business*, vol. 31, n°4, pp. 12-23.

**Donaldson T. (1982)**, Constructing a Social Contract for Business, in Donaldson (ed), *Corporations and Morality*, Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, pp. 36-58.

**Donaldson T. et Dunfee T.W. (1994)**, Toward A Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory, *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, pp. 252-284.

**Donaldson T. et Preston L.E. (1995)**, The Stakeholders Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91.

**Dorra D. et Ghorbel Z.D. (2013)**, Privatisation, gouvernance de la banque et processus décisionnel : une interprétation de la dynamique organisationnelle à travers le cas de l'union internationale des banques, *International Journal of Business and Management Invention*, vol. 2, n°3, pp. 75-91.

**Dothan U. et Williams J. (1980)**, Bank Bankruptcy and Public Regulation, *Journal of Banking and Finance*, vol. 4, n°1, pp. 65-87.

**Dow S.C. (1996)**, Why the Banking System Should be Regulated, *The Economic Journal*, vol. 106, pp. 697-707.

**Drakos K. (2003)**, Assessing the Success of Reform in Transition Banking 10 years Later: an Interest Margins Analysis, *Journal of Policy Modeling*, vol. 25, pp. 309-317.

**Dyck A. et Zingales L. (2003)**, Private Benefits of Control: An International Comparison, *Journal of Finance*, Forthcoming, 2003.

**Ebondo E. (2006)**, *La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne*, L'Harmattan, 350p.

**Edwards F. Mishkin F. (1995)**, The Decline of Traditional Banking: Implications for Financial Stability and Regulatory Policy, *Economic Policy Review*, Federal Reserve Bank of New York, pp. 27-45.

**Edwards J. et Fischer K. (1994)**, *Banks, Finance and Investment in Germany*, Cambridge University Press: Cambridge, pp. 1-10

**Eisenhardt K.M. (1989)**, Agency theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, vol. 14, n°1, pp. 57-74.

**Evan W.M. et Freeman R.E. (1988)**, A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, in Tom L. Beauchamp et Norman E. Bowie (eds), *Ethical Theory and Business*, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 75-84.

**Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993)**, *Market. Études et recherches en marketing*, Paris : Nathan, 629 p.

**Faccio M. et Lang L.H. (2002)**, The Ultimate Ownership of Western European Corporations, *Journal of Financial Economics*, vol. 65, pp. 365-395.

**Falk R.F. et Miller N.B. (1992)**, *A primer for Soft Modeling*, University of Akron Press, 103p.

**Fama E. (1980)**, Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, pp. 288-307.

**Fama E. et Jensen M. (1983)**, Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 301-326.

**Fazel M.N. et al. (2015)**, Mediating Risk Taking on Relationship between Board Structure Determinants and Banks Financial Performance, *Asian Social Science*, vol. 11, n°23, pp. 96-106.

**Fernandes V. (2012)**, En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? *M@n@gement*, vol. 15 n° 1, pp. 101-123.

**Feudjo J.R. (2006)**, Gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un univers de paradoxes, Cahiers électroniques du CRECCI (Centre de recherche en contrôle et comptabilité internationale), Université Montesquieu – Bordeaux IV, 30p.

**Finkelstein S. et D'Aveni R.A. (1994)**, CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command, *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°5, pp. 1079-1108.

**Finkelstein S. et Hambrick D.C. (1996)**, *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations*, Minneapolis/st Paul, MN, West Publishing Co, 457p.

**Flannery M. (1989)**, Capital Regulation and Insured Bank's Choice of Individual Loan Default Risks, *Journal of Monetary Economics*, vol. 24, n°2, pp. 235-258.

**Fogelberg L. et Griffith J.M. (2000)**, Control and Bank Performance, *Journal of Financial and Strategic Decisions*, vol. 13, n°3, pp. 63-69.

**Forbes D.P. et Milliken, F.J. (1999)**, Cognition And Corporate Governance: Understanding Boards Of Directors As Strategic Decision Making Groups, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°3, pp. 489-505.

**Fornell C. et Larcker D.F. (1981)**, Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, vol.18: n°3, pp. 39-50.

**Franks J. et Mayer C. (1992)**, *Corporate Control: A Synthesis of the International Evidence*, Working paper, London Business School et City University Business School, November 1992.

**Frederickson J.W., Hambrick D.C. et Baumrin S. (1988)**, A Model of CEO Dismissal, *Academy of Management Review*, vol. 13, n°2, pp. 255-270.

**Freeman R.E. (1984)**, *Strategic Management, a Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 292 p.

**Frooman J. (1999)**, Stakeholder Influence Strategies, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 191-205.

**Furfine C.H. (2001)** Banks as Monitors of other Banks: Evidence from the Overnight Federal Funds Market, *Journal of Business*, vol. 74, pp. 33-57.

**Furubotn E. et Pejovich S. (1972)**, Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, *Journal of Economic Literature*, vol. 10, n°4, pp. 1137-1162.

**Gabrielsson J. et Winlund H. (2000)**, Boards of Directors in Small and Medium-sized Industrial firms: Examining the effects of the Board's Working style on Board task Performance, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 12, n°4, pp. 311-330.

**Gefen D., Straub D.W., et Boudreau M.C. (2000)**, Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice, Communications of the Association for Information Systems, vol. 4, n°7, pp. 1-70.

**Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., (2008)**, La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises, Université d'Avignon, Aix Marseille II, Recherche financée par la DIIESES, 223p.

**Girod S.M. et Parret V. (1999)**, *Fondements épistémologiques de la recherche*, in méthodes de recherche en management, ed. Thietart R-A, Dunod, Paris, pp. 13-33.

**Godard L. (1997)**, *Conseil d'administration, stratégie et performance financière*, Actes des XIII<sup>ème</sup> journées nationales des IAE, Toulouse, Tome 1, pp. 158-174.

**Godard L. (1998)**, Les déterminants de choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance, *Finance contrôle stratégie*, vol. 1, n°4, p. 39-61.

**Godard L. (2001)**, La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance, Cahier du FARGO n° 1010702.

**Godard L. (2006)**, Les spécificités des comités stratégiques et de leurs membres : le cas de la France, *Gestion 2000*, vol. 23, n° 3, pp. 165-188.

**Godard L. et Schatt A. (2004)**, Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : Un état des lieux, *Cahier du FARGO*, n° 1040201, pp. 1-28.

**Godard L. et Schatt A. (2005)**, Les déterminants de la « qualité » des conseils d'administration français, *Gestion 2000, Recherches et Publications en Management A.S.B.L.*, vol. 22, n° 4, pp. 81-101.

**Golliard-Le Poder L. (2007)**, *Structure financière optimale du capital dans le secteur bancaire*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cézanne, 381 p.

**Gomez P.Y. (2003)**, Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n°4, pp. 183-208.

**Goodstein J., Gautam k. et Boeker W. (1994)**, The effects of Board Size and Diversity on Strategic Change, *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 3, pp. 241-250.

**Gordy M.B. et Howells B. (2006)**, Procyclicality in Basel II: Can we Treat the Disease Without Killing the Patient? *Journal of Financial Intermediation*, n°15, pp. 395-417.

**Greuning H.V. et Bratanovic S.B. (2004)**, *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, traduction de Rozenbaum M., première éd. Eska, Paris, 384p.

**Griffith J.M., (1999)**, CEO Ownership and Firm Value, *Managerial and Decision Economics*, vol. 20, pp. 1-8.

**Gudergan S.P., Ringle C.M., Wende S. et Will A. (2008)**, Confirmatory Tetrad Analysis in PLS Path Modeling, *Journal of Business Research*, vol. 61, n°12, pp. 1238-1249.

**Guidara A. (2010)**, *Deux essais sur les changements induits par les réglementations bancaires sur le capital, le risque et l'efficience : Étude inter-temporelle des banques à charte canadienne*, Mémoire de master en finance, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec, 155p.

**Gulamhussen M.A. et Guerreiro L. (2009)**, The Influence of Foreign Equity and Board Membership on Corporate Strategy and Internal Cost Management in Portuguese Banks. *Management Accounting Research*, vol. 20, pp. 6-17.

**Haenlein M. et Kaplan A.M. (2004)**, A Beginner's Guide to Partial least Squares Analysis, *Understanding Statistics*, vol. 3, n°4, pp. 283-297.

**Hambrick D.C. et Mason P.A. (1984)**, Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its top Managers, *Academy of Management Review*, vol. 9, n°2, pp.193-206.

**Hambrick D.C., Cho T.S. et Chen M. (1996)**, The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firm's. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n°4, pp. 659-684.

**Harrison M. (1997)**, Asia-Pacific Securities Market, *Financial Times Publishing*, Asia Pacific: Hong Kong, vol. 8, pp. 179-195.

**Hart O. (1995)**, Corporate Governance: Some Theory and Implications, *The Economic Journal*, vol. 105, n° 430, pp. 678-689.

**Hart O. et Jaffee D.H. (1974)**, On the Application of Portfolio Theory to depository Financial Intermediaries, *Review of Economic Studies*, vol. 41, pp. 129-147.

**Hasan I. et Marton K. (2003)**, Development and Efficiency of the Banking Sector in a Transitional Economy: Hungarian Experience, *Journal of Banking and Finance*, vol. 27, pp. 2249-2271.

**Hashagen J., Harman N. et Conover M. (2009)**, Never Again? Risk Management in Banking Beyond the Credit Crisis, KPMG International Publication. Accès en ligne à l'adresse : [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)

**Herring R.J. et Santomero A.M. (1995)**, The Role of the Financial Sector in Economic Performance, WFIC, WP-95-08, 76p.

**Hill C.W. et Jones T.M. (1992)**, Stakeholder-Agency Theory, *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, pp. 131-154.

**Hillman A.J. et Dalziel T. (2003)**, Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives, *Academy of Management Review*, vol. 28, n°3, pp. 383-396.

**Hillman A.J., Cannella A. et Harris I. C. (2002)**, Women and Racial Minorities in the Boardroom: How do Directors Differ? *Journal of Management*, vol. 28, n°6, pp.747-763.

**Hillman A.J., Shropshire C. et Cannella A. (2007)**, Organizational Predictors of Women on Corporate Boards, *Academy of Management Journal*, vol. 50, pp. 941–952.

**Hirigoen G. (1997)**, Salaries-actionnaire : le capital sans le pouvoir ? In *Pouvoir et Gestion*, coll. Histoire, Gestion et Organisation, n°5, presse de l'université des sciences sociales de Toulouse, pp. 377-399.

**Hirschey M. (1999)**, Managerial Equity Ownership and Bank Performance: Entrenchment or Size Effects? *Economics Letters*, vol. 64, n°2, pp. 209-213.

**Hofstede G. (1980)**, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Value*, Beverly Hills, Sage Publications, 328p.

**Hofstede G. (2001)**, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, Sage Publications, 616p.

**Hoyle R.H. (1995)**, *Structural Equation Modelling: Concepts issues and Applications*, Edition Sage, London, 312p.

- Hsin-Yi Yu et Brian G. M. (2012)**, Political Intervention, Corporate Governance and Firm Performance: An Empirical Investigation in Japan and Taiwan, *Accounting and Finance Research*, vol. 1, n° 1, pp. 134-151.
- Hulland J., Chow Y.H. et Lam S. (1996)**, Use of Causal Models in Marketing Research: A Review, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, n°2, pp. 181-197.
- Iacobucci D., Saldanha N. et Deng X. (2007)**, A Meditation on Mediation: Evidence that Structural Equations Models Perform Better than Regressions a Meditation on Mediation, *Journal of Consumer Psychology*, vol. 17, n°2, pp. 140–154.
- Iannotta G., Giacomo N. et Sironi A. (2007)**, Ownership Structure, Risk and Performance in the European Banking Industry, *Journal of Banking and Finance*, vol. 31, pp.2127-2149.
- Illing M. et Paulin M. (2004)**, *The new Basel Capital Accord and the Cyclical Behavior of bank capital*, Bank of Canada, Working Paper n° 2004-30.
- Iribarne P. (1989)**, *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et cultures nationales*, Seuil, 320p.
- Jackson P. et al. (1999)**, *Capital Requirements and Bank behavior: the Impact of the Basle Accord*, Basle Committee On Banking Supervision, Working Papers, avril 1999, 64 p.
- Jakobowicz E. (2007)**, *Contributions aux modèles structurels à variables latentes*, Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, 204p.
- Jarvis C., MacKenzie S. et Podsakoff P.A. (2003)**, Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing an Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, vol. 30, n°2, pp. 199-218.
- Jasim Y.A. (1994)**, An Empirical Analysis of Commercial Bank Performance in Bahreïn, *Savings and Development*, vol. 18, n° 3, pp. 307-322.
- Jensen M.C. (1983)**, Organization Theory and Methodology, *Accounting Review*, vol. 58, pp. 319-339.

**Jensen M.C. (1993)**, The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems, *Journal of Finance*, vol. 48, n°3, pp. 831-880.

**Jensen M.C. (1994)**, Self-interest, Altruism and Agency Theory, *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, n°2, pp. 40-45.

**Jensen M.C. et Meckling W. H. (1976)**, Theory of the Firm: Managerial Behavior, agency Costs, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, pp. 305-360.

**Jensen M.C. et Meckling W.H. (1994)**, The Nature of Man, *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, n°2, pp. 4-19.

**Jensen M.C. et Murphy K.J. (1990)**, Performance Pays and top-management Incentives, *Journal of Political Economy*, vol. 98, n°2, pp. 225-264.

**Jézabel C.S. (2004)**, *La supervision prudentielle des banques*, Encyclopedia Universalis, 195p.

**John K. et Senbet L. W. (1998)**, Corporate Governance and Board Effectiveness, *Journal of Banking and Finance*, n°22, pp. 371-403.

**Johnson R.A., Hoskisson R.E. et Hitt M.A. (1993)**, Board of Directors Involvement in Restructuring: The Effects of Board versus Managerial Controls and Characteristics, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-50.

**Jöreskog K.G. (1970)**, A General Method for Analysis of Covariance Structure, *biometrika*, vol. 57, n° 2, pp. 239-251.

**Jöreskog K.G. et Wold H. (1982)**, *The ML and PLS Techniques for Modeling with Latent Variables: Historical and Competitive Aspects*, in K.G. Jöreskog and H. Wold (eds), *Systems under indirect observation, Part 1*, North-Holland, Amsterdam, pp. 263-270.

**Joseph A. (2002)**, *La Réforme du Secteur Financier en Afrique*, Document de Travail n°190, Centre de Développement de l'OCDE, CD/DOC/(2002)02, 71 p.

**Kahane Y. (1977)**, Capital Adequacy and the Regulation of Financial Intermediaries, *Journal of Banking and Finance*, vol. 1, pp. 207-218.



**Kang H., Cheng M. et Gray S.J. (2007)**, Corporate Governance and Board Composition: Diversity and Independence of Australian Boards, *An International Review*, vol. 15, n°2, pp. 194-207.

**Karaoglu N.E. (2005)**, Regulatory Capital and Earnings Management in Banks: The Case of Loan Sales and Securitizations, Working Paper No. 2005-05, FDIC Center for Financial Research, 41p.

**Kareken J.H. et Wallace N. (1978)**, Deposit Insurance and Bank Regulation: a partial equilibrium exposition, *Journal of business*, vol. 51, n°3, pp. 413-438.

**Kashyap A. et Stein J.C. (2004)**, Cyclical Implications of the Basel II Capital Standards Economic Perspectives, *Federal Reserve Bank of Chicago, issue Q I*, pp.18-31.

**Kesner I.F. (1987)**, Directors' Stock Ownership and Organizational Performance: An Investigation of Fortune 500 Companies, *Journal of Management*, vol. 13, pp. 499-508.

**Khalid A.M. et Hanif M.N. (2004)**, *Corporate Governance of Banks in Pakistan: A Profile*, Centre for Management and Economic Research, Lahore University of Management Sciences, 23p.

**Kiel G.C. et Nicholson G.J. (2003)**, Board Composition and Corporate Performance: how the Australian Experience informs Contrasting Theories of Corporate Governance, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 11, n°3, pp. 189–205.

**Kim D. et Santomero A.M. (1988)**, Risk in Banking and Capital Regulation, *The Journal of Finance*, vol. 43, n° 5, pp. 1219-1233.

**Klein A. (1998)**, Firm Performance and Board Committee Structure, *The Journal of Law and Economics*, vol. 16, pp. 275-303.

**Kline R.B. (2005)**, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 2<sup>nd</sup> Edition, The Guilford Press, New York, 366p.

**Knippenberg V.D., De Dreu C.K.W. et Homan A.C. (2004)**, Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n°6, pp. 1008-1022.

**Koehn M. et Santomero A.M (1980)**, Regulation of Bank Capital and Portfolio risk, *Journal of Finance*, vol. 35, pp. 1235-1250.

**Koh T.N. et Soon L.C. (2004)**, Corporate Governance of Bank in Asia: Country paper Malaysia, Asian Development Bank Institute, 393p.

**Kombou L. (2001)**, L'impact de la mondialisation des marchés sur le positionnement stratégique des entreprises camerounaises, *Revue Africaine des Sciences Economiques et Gestion*, vol. 3, n°1, pp. 57-80.

**Konishi M. et Yasuda Y. (2004)**, Factors Affecting Bank Risk Taking: Evidence from Japan, *Journal of Banking and Finance*, vol. 28, n°1, pp. 215-232.

**Konrad A.M., Kramer V. et Erkut S. (2008)**, Critical mass: The Impact of three or more Women on Corporate Boards, *Organizational Dynamics*, vol. 37, n°2, pp. 145–164.

**Kremp E. (1998)**, Structure du capital des entreprises françaises en 1996, *Bulletin de la Banque de France*, n° 55, juillet, pp. 81-91.

**Kren L. et Kerr J.L. (1997)**, The Effects of Outside Directors and Board Shareholdings on the Relation Between Chief Executive Compensation and Firm Performance, *Accounting and Business Research*, vol. 27, pp. 297-309.

**Kula V. (2005)**, The Impact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: Evidence from Turkey, *Corporate Governance*, vol. 13, n°2, pp. 265-277.

**Kwan S. et Eisenbeis R.A. (1995)**, *Bank Risk, Capitalization and Inefficiency*, Working Paper 96-35, The Wharton Financial Institutions Center, 23p.

**LA Porta R., Lopez-De-Silanes F. et Shleifer A. (1999)**, Corporate Ownership around the World, *Journal of Finance*, vol. 54, n°2, pp. 471-517.

**La Porta R., Lopez-de-Silanes F. et Shleifer A. (2002)**, Government Ownership of Commercial Banks, *Journal of Finance*, vol. 57, pp. 265-301.

**La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. et Vishny R.W. (1998)**, Law and Finance, *Journal of Political Economy*, vol. 106, n° 6, pp. 1113-1155.

**La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. et Vishny R.W. (2000)**, Investor Protection and Corporate Governance, *Journal of Financial Economics*, vol. 58, n° 1/2, pp. 3-27.

**Lacoue L.D. (2008)**, Régulation et supervision des banques et du crédit depuis les années 1980, Communication présentée à la deuxième séance du séminaire Autorités monétaires : la régulation monétaire et financière des années 1970 aux années 1990, Bercy, 10 Décembre 2008, 52p.

**Lacroux A. (2009)**, L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH, XXème congrès de l'AGRH – Toulouse (9 au 11 septembre 2009), 27p.

**Lacroux A. et Ben Larbi S. (2009)**, Les paradoxes de la responsabilité sociétale de l'entreprise : l'exemple du secteur de l'intérim, *Revue Management & Avenir*, n° 27, pp. 31-53.

**Laeven L.A. et Levine R. (2009)**, Bank Governance, Regulation, and Risk, *Journal of Financial Economics*, vol. 93, pp. 259-275.

**Laurin C. (2007)**, La gouvernance dans tous ses états, *Gestion*, vol. 31, n°4, pp.124-130

**Lee C.I., Rosenstein S., Rangan N. et Davidson W.N. (1992)**, Board Composition, and Shareholder Wealth: The Case of Management Buyouts, *Financial Management*, vol. 21, pp. 58-72.

**Leland H.E. et Pyle D.H. (1977)**, Informational Asymmetries, Financial Structure and Financial Intermediation, *The Journal of Finance*, vol. 32, n°2, pp. 371-387.

**Levine R. (1996)**, *Foreign Banks, Financial Development, and Economic Growth*. In *International Financial Markets: Harmonization versus Competition*, ed., Claude E. Barfield, Washington, D.C. The AEA Press. pp. 224-254.

**Levine R. (2004)**, *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence*, Working paper n°3404, World Bank Policy Research, 20p.

**Li J. et Harrison, J.R. (2008)**, Corporate Governance and National Culture: A Multi-Country Study, *Corporate Governance*, vol. 8, n°5, pp. 607-621.

**Lipton M. and Lorsch J. (1992)**, A Modest Proposal for Improved Corporate Governance, *Bus, Lawyer*, vol. 48, pp. 59–77.

**Llewellyn D.T. (2001)**, *A Regulatory Regime for Financial Stability*, Austrian National Bank, Working Paper n°48. 50p.

**Louizi A. (2007)**, Les pratiques de gouvernance et la performance des entreprises françaises, XVI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.

**Louizi A. (2011)**, *Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques*, thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 225p.

**Louizi G. (2006)**, Impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes, 15<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, Genève, Suisse, 38p.

**Loukil K. et Chaabane A. (2009)**, Structure de propriété et performance financière : cas des banques de dépôt en Tunisie, 30ème congrès de l'association Francophone de Comptabilité 27 28 et 29 Mai, Strasbourg France, 31p.

**Lynall M.D. Golden B.R. et Hillman A.J. (2003)**, Board Composition From Adolescence To Maturity: A Multi-theoretic View, *Academy of Management Review*, vol. 28, pp. 416 431.

**Maatig M. (2010)**, Modélisation multivariée des comportements à risque des conducteurs d'automobile, 42<sup>èmes</sup> Journées de Statistique, Marseille, France.

**Macey J.R. et O'Hara M. (2003)**, The Corporate Governance of Banks, *Economic Policy Review*, Federal Reserve Bank of New York, Special Issue, vol. 9, n°1, pp. 91-107.

**Madani W.E. et Wafa K. (2010)**, Effets de la structure de propriété sur la performance des entreprises tunisiennes, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°243-244, pp. 63-70.

**Magnan M., St-Onge S., Craighead J. et Thorne L. (1998)**, La rémunération des dirigeants : un enjeu économique, politique et symbolique pour les conseils d'administration, *Gestion*, vol. 23, n°3, pp. 127-134.

**Malette P., Middlemist D.D. et Hopkins W.E (1995)**, Social, Political, and Economic Determinants of Chief Executive Compensation, *Journal of Managerial Issues*, vol. 7, n°3, pp. 253-276.

**Malin C.A. (2010)**, *Corporate Governance*, (3 eds), Oxford University Press: Oxford.

**Manita R. (2009)**, La qualité du processus d'audit : une étude empirique sur le marché financier tunisien, *Comptabilité Contrôle Audit*, France, 23P.

**Marc V.E., Hans J. O. et Carney M. (2011)**, Corporate Boards and the Performance of Asian firms: A meta-analysis, *Asia Pac J Manag*, téléchargeable sur [www.springerlink.com](http://www.springerlink.com), 33p.

**Marcus A. (1984)**, Deregulation and Bank Financial Policy, *Journal of Banking and Finance*, vol. 8, pp. 557-565.

**Maroto-Acin J.A. et Hernandez M. (2000)**, Public Administration as Stakeholders in Spanish Savings Banks, in L. Shuster, *Shareholder Value Management in Banks*, Palgrave Mac Millan, pp. 113-133.

**Mayer C. (1996)**, Gouvernement d'entreprise, concurrence et performance, *Revue Economique*, vol. 2, n° 27, pp. 7-37.

**Mc Connell J. et Servaes H. (1990)**, Additional evidence on equity ownership and corporate value, *Journal of Financial Economics*, vol. 27, pp. 595-612.

**Mc Gregor D. (1971)**, *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars (traduit de l'anglais *The Human side of enterprise*, Mc Graw Hill, N.Y., 1960), 205p.

**Mc Inerney-Lacombe N., Bilimoria D. et Salipante P.F. (2008)**, *Championing the Discussion of tough issues: How Women Corporate Directors Contribute to Board Deliberation*, in, *Women on Corporate Boards of Directors*, Northampton, MA: Edward Elgar, pp. 123-139.

**Mc Kenzie S, Podsakoff P, Jarvis C. (2005)**, The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioural and Organizational Research and Some Recommended Solutions, *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n°4, pp. 710–30.

**Mc Kinnon R.I. (1973)**, *Money and Capital in Economic Development*, The Brooking institutions, Washington D.C, pp. 87-88

**Mc Nulty T. et Pettigrew A. (1999)**, Strategists on the Board, *Organization Studies*, vol. 20, n°1, pp. 47-74.

**Merton R. (1977)**, An Analytic Derivation of the Cost of Deposit Insurance and Loan Guarantees, *Journal of Banking and Finance*, vol.1, pp. 3-11.

**Merton R. (1995)**, Financial Innovation and the Management and Regulation of Financial Institutions, *Journal of Banking and Finance*, vol. 19, pp. 461-481.

**Mikdashi Z. (1998)**, *Les banques à l'ère de la mondialisation*, Economica, Paris, 365p.

**Miller M. (1995)**, Do the M&M propositions Apply to Banks? *Journal of Banking and Finance*, vol. 19, n°3/4, pp. 483-489.

**Mintzberg H. (1982)**, *Structure et Dynamique des Organisations*, (Traduit de L'américain par Pierre Romelaer). Les Éditions d'Organisation, Paris, 440p.

**Miotti L. et Plihon D. (2001)**, Libéralisation financière, spéculation et crises bancaires, *Revue d'Economie Internationale*, n° 85, pp.1-41.

**Mishkin F. (2010)**, *Monnaie, Banque et marchés financiers*, Pearson Education France, 9<sup>ème</sup> édition, 924p.

**Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J. (1997)**, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 853-886.

**Modigliani F. et Miller M.H. (1958)**, The Cost of Capital, Corporate Finance and Theory of Investment, *American Economic Review*, vol. 68, n°3, pp. 261-297.

**Modigliani F. et Miller M.H. (1963)**, Corporate Income Taxes and The Cost of Capital, *American Economic Review*, vol. 53, n°3, pp. 433-443.

**Moerland P W. (1995)**, Alternative Disciplinary Mechanisms in Different Corporate Systems, *Journal of Economic Behavior and Organisation*, vol. 26, pp. 17-34.

**Monks R. et Minow N. (2001)**, *Corporate Governance*, Second Edition, Blackwell Publishers, 185p.

**Morck R., Shleifer A. et Vishny R. (1988)**, Managerial Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis, *Journal of Financial Economics*, vol. 20, pp. 293-315.

**Moreau R. (2006)**, La formation des équipes d'entrepreneurs, *Revue de l'Entrepreneur*, vol.5, n°2, pp. 55-68.

**Muhammad A.M. et Suleman A. L. (2013)**, Impact of Corporate Governance on Financial Performance, *Pakistan Journal of Social Sciences*, vol. 33, n° 2, pp. 265-280.

**Muhammad A.M. et Suleman A. L. (2014)**, Impact of Corporate Governance on Intellectual Capital Efficiency and Financial Performance, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, vol. 8, n°2, pp. 305- 330.

**Müller J. et Djuatio E. (2011)**, Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnelle des salariés, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 82, octobre-novembre-décembre, pp. 46-66.

**Naciri A. (2010)**, *Internal and External Aspects of Corporate Governance*, ed. RoutJedge, New York, 332p.

**Nam Sang-Woo (2004)**, Corporate Governance of Banks: Review of issues, *Asian Development Bank Institute (ADBI)*, Research Paper. 35p.

**Ndjanyou L. (2007)**, Risque, incertitude et financement bancaire des PME camerounaises : l'exigence d'une logique spécifique de l'analyse du risque, Contribution à l'ouvrage collectif : Création, développement, gestion de la petite entreprise africaine, sous la direction de Victor TSAPI, pp. 327-343, édition CLE, Yaoundé.

**North D.C (1990)**, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 152 p.

**Nunnally J.C. et Bernstein L.H. (1994)**, *Psychometric theory*, 3<sup>ème</sup>, New York, McGraw Hill, Inc.752p.

**Obama J.D. (2013)**, L'impact de la Qualité de la Gouvernance sur la Rentabilité Durable des Entreprises Familiales dans le Contexte du PED : Le Cas du Cameroun, Rapport de

Recherche n° 51/13 du Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires, Trust Africa, 37p.

**OCDE (2004)**, *Principes de gouvernement d'entreprise*, les éditions de l'OCDE, 77p.

**Olivero B. et Ezzine H. (2011)**, Evolution de la gouvernance des entreprises et impact sur la visibilité boursière en période de crise, 32<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Comptabilité, 9-11 Mai, 29p.

**Olivero B. et Ezzine H. (2012)**, Evolution of Corporate Governance during the Recent Financial Crises, *International Journal of Business and Finance Research*, vol. 7, n°1, pp. 87-101.

**Olivero B. et Ezzine H. (2015)**, Corporate Governance practices, Corporate Social Responsibility (CSR) and Firm Performance: Evidence from French Stock Exchange, *Asian Journal of Management Research*, vol. 5, n°3, pp. 391-406.

**Oman C. et Blume D. (2005)**, La gouvernance d'entreprise : un défi pour le développement, Repères n°3, Centre de développement de l'OCDE.

**Ong C.H. et Wan D.T.W. (2001)**, Board Structure, Board Process and Board Performance: A Review and Research Agenda, *Journal of Comparative International Management*, vol. 4, n°1, pp. 70-95.

**Oswald S. L. et Jahera J.S. (1991)**, The Influence of Ownership on Performance: and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°4, pp. 321-326.

**Oxelheim L. et Randoy T. (2003)**, The Impact of Foreign Board Membership on Firm Value, *Journal of Banking and Finance*, vol. 27, n°12, pp. 2369-2392.

**Pagano M. et Volpin P. (2000)**, *The Political Economy of Corporate Governance*, Working Paper, Harvard University, Centre for Studies in Economics and Finance.

**Paquerot M. (1996)**, *Stratégies d'enracinement des dirigeants et prises de contrôle d'entreprises*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.

**Paquerot M. (1997)**, *Stratégies d'enracinement des dirigeants, Performance de la Firme et Structures de Contrôle*, in *Le Gouvernement des Entreprises*, Economica, Paris, pp. 105-138.



**Pathan S. (2009)**, Strong boards, CEO Power and Bank Risk-taking, *Journal of Banking and Finance*, vol. 33, pp. 1340-1350.

**Pavel C.A. et Phillis D. (1987)**, Why Commercial Banks sell Loans: An Empirical Analysis, *Economic Perspectives*, vol. 11, n°3, pp. 3-14.

**Pelle C.I. (1998)**, *Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris Dauphine, 423p.

**Pelled L. H., Eisenhardt K. M. et Xin K. R. (1999)**, Exploring the Black box: An Analysis of work Group Diversity, Conflict, and Performance, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 1-28.

**Peltzman S. (1970)**, Capital Investment in Commercial Banking and its Relationship to Portfolio Regulation, *Journal of Political Economy*, n°78, pp. 1-26.

**Pérez R. (2003)**, *La Gouvernance de l'Entreprise*, Ed. La Découverte, 124p.

**Pérez R. (2009)**, *La gouvernance de l'entreprise*, Ed. La Découverte, 126p.

**Pesqueux Y. (2000)**, *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Ellipses, Paris, 268 p.

**Pesqueux Y. (2002)**, *Organisations, Modèles et Représentations*, ed. PUF, 157p.

**Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978)**, *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harper and Ross, New-York, reimpression, Stanford University Press, 2003, 300 p.

**Pi L. et Timme S.G. (1993)**, Corporate Control and Bank Efficiency, *Journal of Banking and Finance*, vol. 20, n°2, pp. 515-530.

**Pige B. (1998)**, Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires, *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 1, n°3, pp. 131-158.

**Pigé B. (2002)**, La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise, *Revue Internationale PME*, vol. 15, n°2, pp. 119-142.

**Pigé B. (2010)**, *Éthique et gouvernance des Organisations*, Economica. 112p.

**Pigé B. (2015)**, « Institutions, territoires et gouvernance des organisations : La représentation comptable de la performance en question », *Prospective et stratégie*, n°6, pp. 7-14.

**Pigou A. (1932)**, *The Economics of Welfare*, Macmillan, London, 428p.

**Ponsard (2001)**, *La montée des fonds d'investissement étrangers : Une nouvelle donne pour le gouvernement d'entreprise*, in les 4 pages des statistiques industrielles, SESSI, n°147.

**Porter M.E. (1992)**, Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System, *Harvard Business Review*, vol. 70, n°5, pp. 65-82.

**Prahalad C.K. et Hamel G. (1990)**, The Core Competences of the Corporation, *Harvard Business Review*, vol. 66, pp. 79-91.

**Preacher K.J. et Hayes A.F. (2004)**, SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models, *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, vol. 36, n°4, pp. 717-731.

**Preacher K.J. et Hayes A.F. (2008)**, Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models, *Behavior Research Methods*, vol. 40, n°3, pp. 879-891.

**Prowse S. (1995)**, Alternative Methods of Corporate Control in Commercial Banks, *Economic Review, Federal Reserve Bank of Dallas*, vol. 24, n° 3, pp. 24-36.

**Prowse S. (1997)**, Corporate Control of Commercial Banks, *Journal of Financial Research*, vol. 20, n° 4, pp. 509-527.

**Pugliese A. et Winstop P.Z. (2007)**, Board members' contribution to strategic decision making in small firms, *Journal of Management and Governance*, vol. 11, n°4, pp. 383-404.

**Pye A. et Pettigrew A. (2005)**, Studying Board Context, Process and Dynamics: Some Challenges for the Future, *British Journal of Management*, vol. 16, pp. 27-38.

**Rachdi H. et Ghazouani B. (2011)**, Board Characteristics, Performance and Risk-taking Behaviour in Tunisian Banks, *International Journal of Business and Management*, vol. 6, n°6, pp. 88-97.

- Repullo R. et Suarez J. (2004)**, Loan Pricing under Basel Capital Requirements, *Journal of Financial Intermediation*, vol. 13, pp. 496-521.
- Richter R. et Furubotn E.G. (1989)**, *The Economics and Law of Banking Regulation*, Occasional papers of Center for the Study of the New Institutional Economics, Winter 89/90, vol. 2, pp. 135-160.
- Rindova V. (1999)**, What Corporate Boards Have to Do with Strategy: A Cognitive Perspective, *Journal of Management Studies*, vol. 36, n°7, pp. 953-975.
- Ringle C.M., Wende S. et Will A. (2005)**. SmartPLS 2.0 (M3) beta, Hamburg: <http://www.smartpls.de>.
- Rochet J.C. (1992)**, Capital Requirement and the Behavior of Commercial Banks, *European Economic Review*, vol. 36, pp. 1137-1178.
- Rochet J.C. (2008)**, *Le futur de la réglementation bancaire*, Working Paper n°2-12/2008, Toulouse School of Economics, 16p.
- Roe M.J. (2000)**, Political Foundations for Separating Ownership from Corporate Control, *Stanford Law Review*, vol. 53, n°3, pp. 539-606
- Roe M.J. (2001)**, The Shareholder Wealth Maximization Norm and Industrial Organization, *University of Pennsylvania Law Review*, n°19. pp. 2064-2081.
- Rossiter J. (2005)**, Reminder: A Horse is a Horse, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 22, n°1, pp. 23–25.
- Rouby E. (2008)**, Le lien composition/rôle du conseil d'administration : une analyse en termes de capital social, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 11, n°2, pp. 29-50.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E., et El Akremi A. (2002)**, *Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion*, Edition Economica, Paris, 274p.
- Samuelson P. (1947)**, *Foundations of Economic Analysis*, Harvard University Press, Cambridge, 632p.
- Samuelson P.A. (1955)**, Diagrammatic Exposition of a theory of public expenditure, *The Review of Economics and Statistics*, vol. 37, n°. 4, pp. 350-356.

**Sana A.J. (2008)**, Environnement réglementaire, risque et rentabilité des banques : cas des pays émergents, Working paper, Economix, Université Paris 10 Nanterre, 30p.

**Sangue F.R. (2011)**, *L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Franche-Comté, 430p.

**Santos J. (2000)**, *Bank Capital Regulation in Contemporary Banking theory: a Review of the Literature*, BIS Working Papers, n° 90, 44p.

**Sapienza H.J., Manigart S., et Vermier W. (1996)**, Venture Capitalist Governance and Value Added in Four Countries, *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n°6, pp. 439-469.

**Scialom L. (2011)**, Stratégies et instruments d'une régulation macro prudentielle. *Revue d'Economie Financière*, n° 103, pp. 171-184.

**Sciascia S., Mazzola P., Astrachan J.H. et Pieper T.M. (2013)**, Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization, *Journal of Small Business Management*, vol. 51, n°1, pp. 83-99.

**Senouci K. (2015)**, *La gouvernance bancaire face aux parties prenantes : cas des banques publiques algériennes*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen, 411 p.

**Séverin E. (2001)**, Ownership Structure and the Performance of the firms: Evidence from France, *European Journal of Economics and Social System*, vol. 15 n°2, pp. 85-107.

**Séverin E. (2003)**, Mechanisms of Discipline and Corporate performance: Evidence from France, in *Connectionist Approaches in Economics and Management Sciences, Advances in computational Economics and Management Sciences*, vol. 6, Kluwer Publishing, pp. 183-202.

**Shaw E.S. (1973)**, *Financial Deepening in Economic Development*, Oxford University Press, New-York, 260p.

**Shleifer A. et Vishny R. (1986)**, Large Shareholders and Corporate Control, *Journal of Political Economy*, vol. 94, n° 3, pp. 461-489.

**Shleifer A. et Vishny R. (1989)**, Management Entrenchment: The Case of Manager Specific Investments, *Journal of Financial Economics*, vol. 25, n°1, pp. 123-139.

**Shleifer A. et Vishny R. (1997)**, A survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, n°52, pp.737-783.

**Shleifer A. et Vishny R. (1997a)**, The Limits of Arbitrage, *Journal of Finance*, vol. 52, n° 1, pp. 35-55.

**Short K. (1979)**, The Relation Between Commercial Bank Profit Rates and Banking Concentration in Canada, Western Europe and Japan, *Journal of Banking and Finance*. vol. 3, pp. 209-219.

**Shrieves R.E. et Dahl D. (1992)**, The Relationship Between Risk and Capital in Commercial Banks, *Journal of Banking and Finance*, vol. 16, pp. 439-457.

**Siman D. (2008)**, *Corporate Governance: The Effects of Board Characteristics, Information Technology Maturity and Transparency on Company Performance*, Thèse pour l'obtention du Ph-D, Yeditepe University, Istanbul, 214p.

**Simon H.A. (1959)**, Theories of decision-making in Economics and Behavioral Science, *American Economic Review*, vol. 49, pp. 253-283.

**Simon H.A. (1979)**, Rational Decision Making in Business Organization, *American Economic Review*, n°4, vol. 69, n°4, pp. 493-513.

**Simpson W.G. et Gleason A.E. (1999)**, Board Structure, Ownership and Financial Distress in Banking Firms, *International Review of Economics and Finance*, vol. 8, pp. 281-292.

**Sosik J., Kahai, S., & Piovoso, M. (2009)**, Silver Bullet or Voodoo Statistics? A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization, *Research. Group and Organization Management*, vol. 34, n°1, pp. 5-36.

**Spong K., DeYoung R. et Sullivan R.J. (2001)**, Who's Minding the Store? Motivating and Monitoring Hired Managers at Small, Closely held Commercial Banks, *Journal of Banking and Finance*, vol. 25, pp. 1209-1243.

**Stan V. et Saporta G. (2005)**, Customer Satisfaction and PLS Structural Equation Modeling: An Application to Automobile Market, *Applied Stochastic Models and Data Analysis*, vol. 8, pp. 756-63.

**Steenkamp J-B. et Baumgartner H. (2000)**, On the use of Structural Equation Models for Marketing Modeling, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 17, n°2-3, pp. 195-202.

**Stigler G.J. (1971)**, The Theory of Economic Regulation, *Bell Journal of Economics and Management Science*, vol. 2, pp. 3-21.

**Stiles P. et Taylor B. (2001)**, *Boards at Work, How Directors View Their Roles and Responsibilities*, Oxford University press, New York, 176p.

**Sulieman I.S. (2011)**, The Effect of Banks Governance on Banking Performance of the Jordanian Commercial Banks: Tobin's Q Model: An Applied Study, *International Research Journal of Finance and Economics*, n°71, pp. 34-47.

**Sullivan R.J. et Spong K.R. (2004)**, Manager Wealth Concentration, Ownership Structure and Risk in Commercial Banks, *Journal of Financial Intermediation*, vol. 16, n°2, pp. 229-248.

**Taktak S. (2010)**, Gouvernance et efficience des banques tunisiennes : étude par l'approche de frontière stochastique, *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, n°5, pp. 1-36.

**Taktak S. et Triki M. (2012)**, The Effect of Board and Ownership Structure on the Efficiency of Banks in Tunisia: The Stochastic Frontier Approach, *International Journal of Business and Management*, vol. 7, n°16, pp. 139-150.

**Tangakou S.R., Mba F.A. et Merci B. (2015)**, Gouvernance bancaire et rentabilité financière au Cameroun, *European Scientific Journal*, vol. 11, n°1, pp. 267-287.

**Tartari D. (2002)**, **De la régulation en matière des capitaux propres du système bancaire**, Thèse de doctorat en Sciences Economiques et Sociale, Université de Fribourg, Suisse, 216p.

**Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. (1997)**, Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.

**Tenenhaus M. et al. (2005)**, PLS Path Modeling, *Computational Statistics and Data Analysis*, vol. 28, pp. 159-205.

**Thierno A.B. (2010)**, *Structure actionnariale des banques, risque et efficience*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences Economique, Université de Limoges, 245p.

**Thietart R. et coll (1999)**, *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, 535p.

**Thiveaud J-M., (1994)**, De la gouvernance des grandes sociétés : un incessant différend dans l'espace et le temps, *Revue d'économie financière*, n° 31, pp. 243-276.

**Tioumagneng T.A. (2009)**, *L'orientation relationnelle des entreprises dans la relation banque/entreprise : évaluation à partir de la politique de financement des actifs intangibles. Le cas du Cameroun*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV, 364 p.

**Tioumagneng T.A. (2014)**, Banque, gouvernance d'entreprise et régulation, *Revue Management & Avenir*, vol. 7, n°73, pp. 55-71.

**Tiras S. L., Ruf B. et Brown R.M. (1997)**, *The Relation Between Stakeholders' Implicit Claims and Firm Value*, Working Paper, University of Delaware.

**Trabelsi M.A. (2010)**, Governance and Performance of Tunisian Banks, *International Journal of Economics and Finance*, vol. 2, n°3, pp. 189-198.

**Trébucq S. (2003)**, La gouvernance d'entreprise contemporaine, héritière de conflits historiques, d'essence idéologique et philosophique, Communication présentée aux neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management Jeudi 20 et Vendredi 21 mars 2003 au CREFIGE - Université Paris-Dauphine, pp.1-23.

**Vafeas N. (1999)**, Board meeting Frequency and firm Performance, *Journal of Financial Economics*, vol. 53, n°1, pp. 113-142.

**Van Roy P. (2005)**, *The Impact of the 1988 Basel Accord on Bank's Capital Ratios and Credit Risk Taking: An International Study*, Working Paper, European Centre for Advanced Research in Economics and Statistics (ECARES), 45p

**Vance S.C. (1983)**, *Corporate Leadership: Boards Directors and Strategy*, New York, McGraw Hill, 292p.

**Vennet R.V., Jonghe O. et Baele L. (2004)**, Bank Risks and the Business Cycle, University of Ghent, Working Paper, n°, 04/264, 35p.

**Vigliano M.H. (2007)**, Contrôle du Conseil d'administration et rémunération des dirigeants : réplique de la recherche de Boyd (1994) au contexte français, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique Montréal, 6-9 Juin 2007, 28p.

**Vincent M. et Legout A.L. (2009)**, Corporate Governance, *Journal des Sociétés*, n°63, Mars, pp. 15-20.

**Wamba H. et Tchamambe D.L. (2002)**, Réflexion sur un système d'assurance-dépôts dans la jeune Communauté Economique de l'Afrique Centrale (CEMAC, *African Review of Money, Finance and Banking*, pp. 94-109.

**Wan D., et Ong, C.H. (2005)**, Board structure, Process and Performance: Evidence from public listed Companies in Singapore, *Corporate Governance an International Review*, vol. 13, n°2, pp. 277-290.

**Wanda R. (2001)**, Structure financière et performance des entreprises dans un contexte sans marché financier : le cas du Cameroun, *Revue Financier*, Site www. Cybel.fr, 16p.

**Wanda R. (2007)**, Risques, comportements bancaires et déterminants de la surliquidité, *Revue des Sciences de Gestion*, n° 228, pp. 93-102.

**Watts R. et Zimmerman J. (1983)**, Agency Problems, Auditing and the Theory of the Firm: Some Evidence' », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n°3, pp. 613-633.

**Weiner J. et Pape J C. (1999)**, A Taxonomy of Systems of Corporate Governance, *Corporate governance an International Review*, vol. 7, pp. 152-166.

**Weinstein D.E. et Yafeh Y. (1998)**, On the Costs of Bank Centered Financial System: Evidence from the Changing Main Bank Relations in Japan, *Journal of Finance*, vol. 53, n° 2, pp. 635-672.

**Westphal J.D. et Milton L.P. (2000)**, How Experience and Network ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards, *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, pp. 366-398.



- Whidbee D.A., (1997),** Board Composition and Control of Shareholder Voting Rights in the Banking Industry, *Financial Management*, vol. 26, n°4, pp. 27-41.
- Williamson O.E. (1975),** *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 288p.
- Williamson O.E. (1985),** *The Economics Institutions of Capitalism*, Free Press, 468p.
- Wirtz P. (2005),** Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite, *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 11, n°1, pp. 141-159.
- Wirtz P. (2008),** *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères, 128p.
- Wirtz P. (2011),** The Cognitive Dimension of Corporate Governance in Fast Growing Entrepreneurial Firms, *European Management Journal*, vol. 6, pp. 431-447.
- Wold H. (1985),** *Partial Least Squares*, In S Kotz, NL Johnson (eds.), *Encyclopedia of Statistical Sciences*, vol. 6, pp. 581-591.
- Younes B. Z. et Siagh A.R. (2012),** *Les déterminants du succès entrepreneurial ; Une étude empirique de la région de Sfax en Tunisie*, WP 2012-35, Centre de Recherche en Économie et Management, Université de Rennes 1, 31p.
- Yu-Je L. et Mei-Fen W. (2012),** To Verify how Ownership Structures, Board of Directors' Characteristics, Related-party Transactions upon the Operating Performance as Exemplified with Taiwan-Listed Info-Electronics Companies, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, vol. 2, n°2, pp. 144-159.
- Zahra S.A. (1990),** Increasing the Board's Involvement in Strategy, *Long Range Planning*, vol. 23, n°6, pp. 109-117.
- Zahra S.A. et Pearce J.A. (1989),** Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model, *Journal of Management*, vol. 15, pp. 291-334.

**Zajac E.J. et Westphal J.D. (1995)**, Accounting for the Explanations of CEO Compensation Substance and Symbolism, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 283-308.

**Zajac E.J. et Westphal J.D. (1997)**, Defections from the Inner Circle: Social Exchange, Reciprocity, and the Diffusion of Board Independence in U.S. Corporations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n°1, pp. 161-183.

**Zhang P. (2010)**, Board Information Advantage: A Study of Board Capital and Absorptive Capacity, Corporate Governance, *An International Review*, vol. 18, n°5, pp. 473-487.

**Zhao X., Lynch J.G. et Chen Q. (2011)**, Reconsidérer Baron et Kenny : mythes et vérités à propos de l'analyse de médiation, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n°1, pp. 81-95.

**Zucker L. (1987)**, Institutional Theories of Organizations, *Annual Review of Sociology*, vol. 13, n°2, pp. 443-464.

## **ANNEXES**

### **Annexe 1 : Liste des banques utilisées pour l'étude**

#### **BANQUES AU CAMEROUN**

AFRILAND FIRST BANK

BANQUE ATLANTIQUE DU CAMEROUN

BICEC

CITIBANK CAMEROUN SA

COMMERCIAL BANK OF CAMEROON

ECOBANK CAMEROUN

NATIONAL FINANCIAL CREDIT BANK

SOCIETE COMMERCIALE DE BANQUE-CAMEROUN

SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU CAMEROUN

STANDARD CHARTERED BANK

UNION BANK OF CAMEROON

UNITED BANK FOR AFRICA CAMEROUN

#### **BANQUES UTILISEES EN FRANCE**

BANQUE ACCORD

BANQUE CANTONALE DE GENEVE FRANCE

BANQUE COURTOIS

BANQUE ESPIRITO SANTO ET DE LA VENETIE

BANQUE KOLB

BANQUE LAYDERNIER

BANQUE PSA FINANCE

BANQUE RHONE-ALPES

BANQUE SBA

BANQUE SOCREDO

BANQUE TARNEAUD

BLOM BANK FRANCE

CAISSE CENTRALE DU CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE

CARREFOUR BANQUE

CREDIT DU NORD  
 CREDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL  
 DEXIA CREDIT LOCAL  
 EDMOND DE ROTHSCHILD BANQUE  
 GROUPAMA BANQUE  
 HSBC FRANCE  
 LA BANQUE PALATINE  
 LA SOCIETE MARSEILLAISE DE CREDIT  
 MONTE PASCHI BANQUE  
 RCI BANQUE S.A  
 SAXO BANK  
 SOCRAM BANQUE  
 UNION FINANCIERE DE FRANCE BANQUE  
 VTB BANK (FRANCE) SA

## Annexe 2 : Statistiques descriptives

### Statistiques descriptives des variables manifestes sur l'ensemble des données

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
T_CONS	320	10.19688	4.474447	1	23
IND	320	.7264484	.2551767	.16	1
P_ADIN	320	.3457094	.2659345	0	1
P_ADET	320	.3663625	.3287293	0	1
P_ARE	320	.045075	.1298843	0	.533
DUAL	320	.575	.4951172	0	1
F_CONS	320	.828125	.3778626	0	1
RENT_FI	320	.1194689	.1416464	-1.07	1.6877
RENT_EC	320	.0142341	.0269355	-.024	.2123
R_NET	320	9.68e+07	3.61e+08	-3.56e+09	1.77e+09
RISQ1	320	.0124975	.0188016	0	.12
RISQ2	320	1.275709	.9965776	.0917	5.972
REG	320	.1028498	.1056909	-.3902852	.759

## Statistiques descriptives des variables manifestes sur données françaises

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
T_CONS	224	10.5625	4.420258	5	23
IND	224	.6802835	.2717334	.16	1
P_ADIN	224	.297933	.2068163	.055	1
P_ADET	224	.3050268	.3116511	0	1
P_ARE	224	.0352857	.1276903	0	.533
DUAL	224	.3928571	.4894793	0	1
F_CONS	224	.7544643	.4313683	0	1
RENT_FI	224	.1153929	.1630679	-1.07	1.6877
RENT_EC	224	.0140308	.0317145	-.024	.2123
R_NET	224	1.36e+08	4.26e+08	-3.56e+09	1.77e+09
RISQ1	224	.0072933	.013717	0	.101
RISQ2	224	1.548502	1.076423	.0917	5.972
REG	224	.0977101	.1076753	-.005	.759

## Statistiques descriptives des variables manifestes sur données camerounaises

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
T_CONS	96	9.34375	4.506903	1	18
IND	96	.8341667	.1690323	.53	1
P_ADIN	96	.4571875	.345152	0	1
P_ADET	96	.5094792	.3245057	0	1
P_ARE	96	.0679167	.1327437	0	.42
RENT_FI	96	.1289797	.0694405	-.0626923	.279236
RENT_EC	96	.0147086	.0086544	-.0021997	.0386664
R_NET	96	6187089	4459783	-491420.9	1.83e+07
RISQ1	96	.0246406	.0230756	0	.12
RISQ2	96	.6391923	.1737805	.1818961	.983
REG	96	.1148424	.1004323	-.3902852	.2918766

## Annexe 3 : Résultat des tests de différence de moyennes des variables manifestes entre la France et le Cameroun

Two-sample t test with equal variances

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[99% Conf. Interval]	
T_CONS~n	224	10.5625	.2953409	4.420258	9.795188	11.32981
T_CONS~r	96	9.34375	.4599838	4.506903	8.134648	10.55285
combined	320	10.19688	.2501292	4.474447	9.548708	10.84504
diff		1.21875	.5423954		-.1868014	2.624301

diff = mean(T\_CONSfran) - mean(T\_CONScamer) t = 2.2470  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 318

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.9873 Pr(|T| > |t|) = 0.0253 Pr(T > t) = 0.0127

Two-sample t test with equal variances

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[99% Conf. Interval]	
INDfran	224	.6802835	.0181559	.2717334	.6331133	.7274536
INDcam	96	.8341667	.0172518	.1690323	.788819	.8795143
combined	320	.7264484	.0142648	.2551767	.6894836	.7634133
diff		-.1538832	.0299593		-.2315189	-.0762474

diff = mean(INDfran) - mean(INDcam) t = -5.1364  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 318

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.0000 Pr(|T| > |t|) = 0.0000 Pr(T > t) = 1.0000

Two-sample t test with equal variances

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[99% Conf. Interval]	
P_ADIN~n	224	.297933	.0138185	.2068163	.2620318	.3338343
P_ADIN~m	96	.4571875	.0352269	.345152	.3645909	.5497841
combined	320	.3457094	.0148662	.2659345	.3071862	.3842326
diff		-.1592545	.0312402		-.2402097	-.0782992

diff = mean(P\_ADINfran) - mean(P\_ADINcam) t = -5.0977  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 318

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.0000 Pr(|T| > |t|) = 0.0000 Pr(T > t) = 1.0000

Two-sample t test with equal variances

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[99% Conf. Interval]	
P_ADET~n	224	.3050268	.0208231	.3116511	.2509273	.3591263
P_ADET~m	96	.5094792	.0331197	.3245057	.4224215	.5965369
combined	320	.3663625	.0183765	.3287293	.3187429	.4139821
diff		-.2044524	.0384927		-.3042015	-.1047033

diff = mean(P\_ADETfran) - mean(P\_ADETCam) t = -5.3115  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 318

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.0000 Pr(|T| > |t|) = 0.0000 Pr(T > t) = 1.0000

Two-sample t test with equal variances

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[99% Conf. Interval]	
P_AREf~n	224	.0352857	.0085317	.1276903	.01312	.0574515
P_AREcam	96	.0679167	.0135481	.1327437	.0323045	.1035289
combined	320	.045075	.0072608	.1298843	.02626	.06389
diff		-.032631	.0157633		-.0734796	.0082177

diff = mean(P\_AREfran) - mean(P\_AREcam) t = -2.0701  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 318

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.0196 Pr(|T| > |t|) = 0.0393 Pr(T > t) = 0.9804

.

Two-sample t test with equal variances

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[99% Conf. Interval]	
RENT_F~n	224	.1153929	.0108954	.1630679	.0870859	.1436998
RENT_F~m	96	.1289797	.0070872	.0694405	.1103504	.1476091
combined	320	.1194689	.0079183	.1416464	.0989501	.1399878
diff		-.0135869	.0172895		-.0583904	.0312167

diff = mean(RENT\_FIfran) - mean(RENT\_FIcam) t = -0.7858  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 318

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.2163 Pr(|T| > |t|) = 0.4325 Pr(T > t) = 0.7837

Two-sample t test with equal variances

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[99% Conf. Interval]	
RENT_E~n	224	.0140308	.002119	.0317145	.0085255	.0195361
RENT_E~m	96	.0147086	.0008833	.0086544	.0123868	.0170304
combined	320	.0142341	.0015057	.0269355	.0103323	.018136
diff		-.0006778	.0032907		-.0092053	.0078497

diff = mean(RENT\_ECfran) - mean(RENT\_ECcam) t = -0.2060  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 318

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.4185 Pr(|T| > |t|) = 0.8369 Pr(T > t) = 0.5815



Two-sample t test with equal variances

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
R_NETf~n	224	1.36e+08	2.85e+07	4.26e+08	7.94e+07	1.92e+08
R_NETcam	96	6187089	455174.7	4459783	5283453	7090725
combined	320	9.68e+07	2.02e+07	3.61e+08	5.70e+07	1.37e+08
diff		1.29e+08	4.36e+07		4.37e+07	2.15e+08

diff = mean(R\_NETfran) - mean(R\_NETcam) t = 2.9709  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 318

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.9984 Pr(|T| > |t|) = 0.0032 Pr(T > t) = 0.0016

Two-sample t test with equal variances

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[99% Conf. Interval]	
RISQ1f~n	224	.0072933	.0009165	.013717	.0049122	.0096745
RISQ1cam	96	.0246406	.0023551	.0230756	.0184499	.0308312
combined	320	.0124975	.001051	.0188016	.0097739	.0152211
diff		-.0173472	.002081		-.0227399	-.0119545

diff = mean(RISQ1fran) - mean(RISQ1cam) t = -8.3359  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 318

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.0000 Pr(|T| > |t|) = 0.0000 Pr(T > t) = 1.0000



Two-sample t test with equal variances

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[99% Conf. Interval]	
TAILfran	224	22.3293	.1433344	2.145233	21.95691	22.70169
TAILcam	96	19.76135	.0543964	.5329736	19.61837	19.90434
combined	320	21.55892	.1210739	2.165835	21.24518	21.87266
diff		2.56795	.2220061		1.992648	3.143251

diff = mean(TAILfran) - mean(TAILcam) t = 11.5670  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 318

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 1.0000 Pr(|T| > |t|) = 0.0000 Pr(T > t) = 0.0000

#### Annexe 4 : Statistiques descriptives des construits latents

- **Sur l'ensemble des données**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
IQCA	320	4.952315	5.249528	-6.85858	16.5936
RENT	313	.0032458	.0336787	-.112257	.204643
RISQ	320	.0148321	.0183607	.000935	.120948

- **Sur les données françaises**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
IQCA	224	.4818563	.208998	.003636	.966985
RENT	217	.0115337	.0322012	-.018167	.210253
RISQ	224	.0121571	.0134192	.002562	.103186

- **Sur les données camerounaises**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
IQCA	96	.39035	.1812679	.203172	.934709
RENT	96	-.0024802	.0105265	-.030738	.018179
RISQ	96	.0124366	.0224404	-.016364	.109689

## Annexe 5 : Test de différence de moyenne des construits latents entre la France et le Cameroun

Two-sample t test with equal variances

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
IQCAfra	224	.4818563	.0139643	.208998	.4543375	.5093751
IQCAcam	96	.39035	.0185006	.1812679	.3536217	.4270783
combined	320	.4544044	.0114679	.2051446	.4318421	.4769668
diff		.0915063	.0245335		.0432378	.1397747

diff = mean(IQCAfra) - mean(IQCAcam) t = 3.7299  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 318

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.9999 Pr(|T| > |t|) = 0.0002 Pr(T > t) = 0.0001

Two-sample t test with equal variances

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
RENTfra	217	.0115337	.002186	.0322012	.0072251	.0158422
RENTcam	96	-.0024802	.0010744	.0105265	-.004613	-.0003473
combined	313	.0072355	.0015922	.0281691	.0041027	.0103683
diff		.0140138	.0033659		.007391	.0206366

diff = mean(RENTfra) - mean(RENTcam) t = 4.1635  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 311

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 1.0000 Pr(|T| > |t|) = 0.0000 Pr(T > t) = 0.0000

Two-sample t test with equal variances

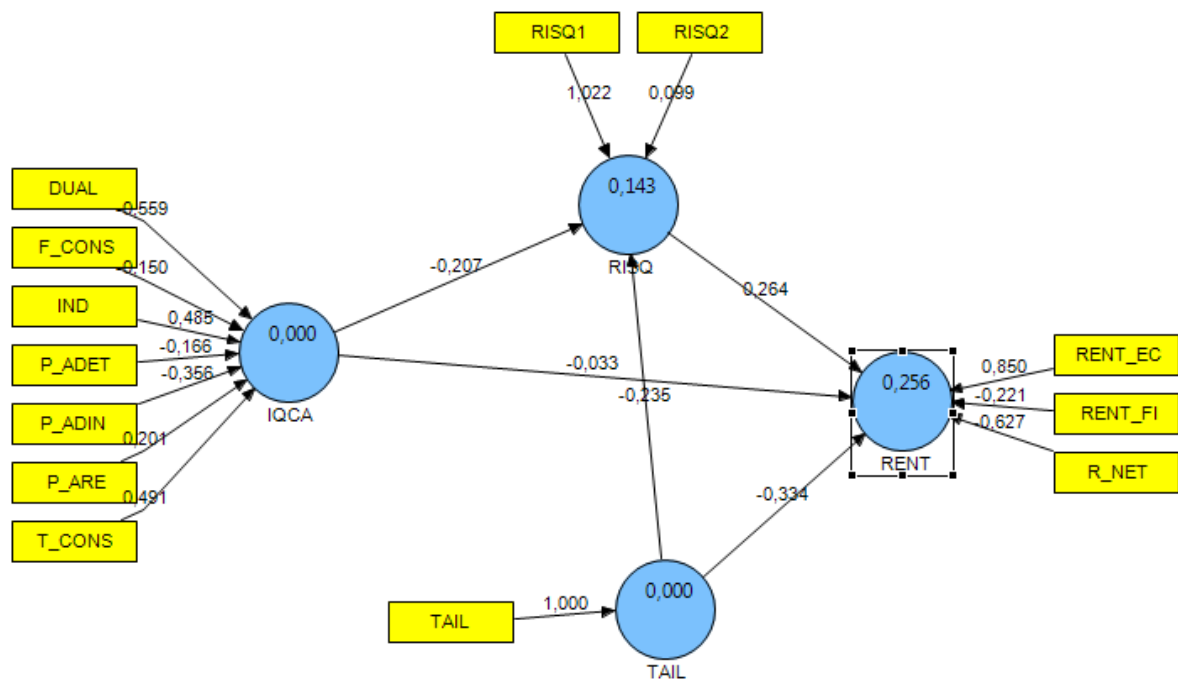
Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
RISQfra	224	.0121571	.0008966	.0134192	.0103902	.013924
RISQcam	96	.0124366	.0022903	.0224404	.0078898	.0169835
combined	320	.0122409	.0009285	.0166092	.0104142	.0140677
diff		-.0002795	.0020292		-.004272	.0037129

diff = mean(RISQfra) - mean(RISQcam) t = -0.1377  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 318

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.4453 Pr(|T| > |t|) = 0.8905 Pr(T > t) = 0.5547

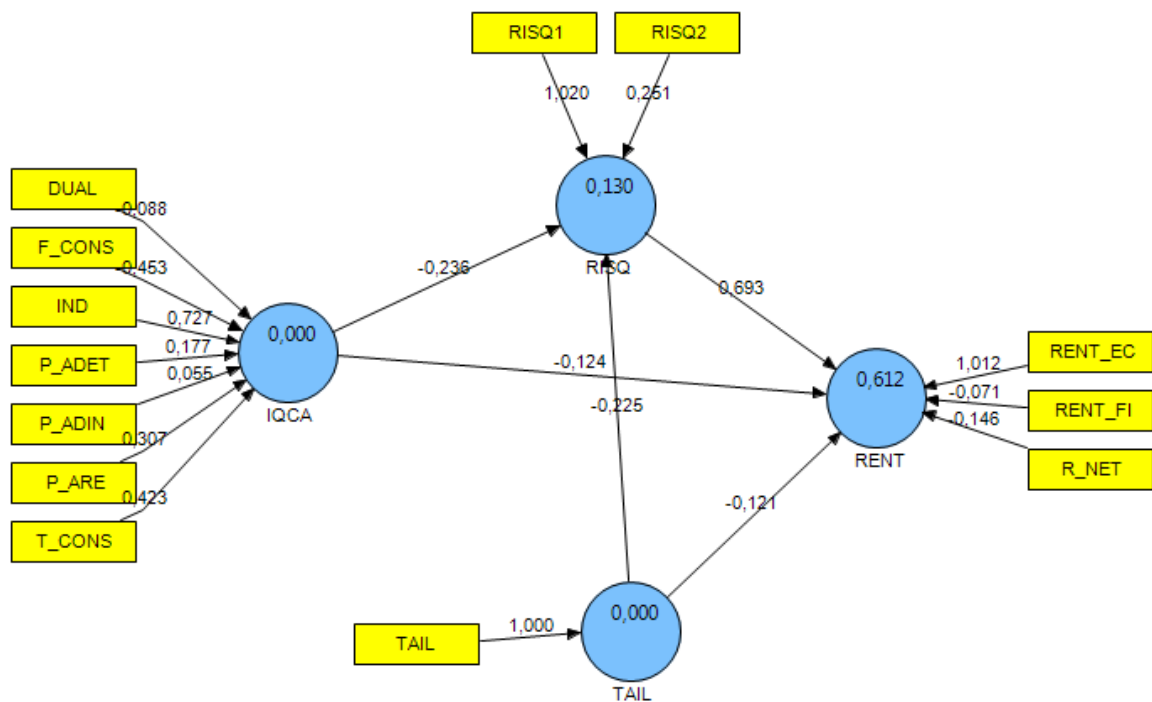
## Annexe 6 : Contribution des items au construits avant épuration

- Sur l'ensemble des données



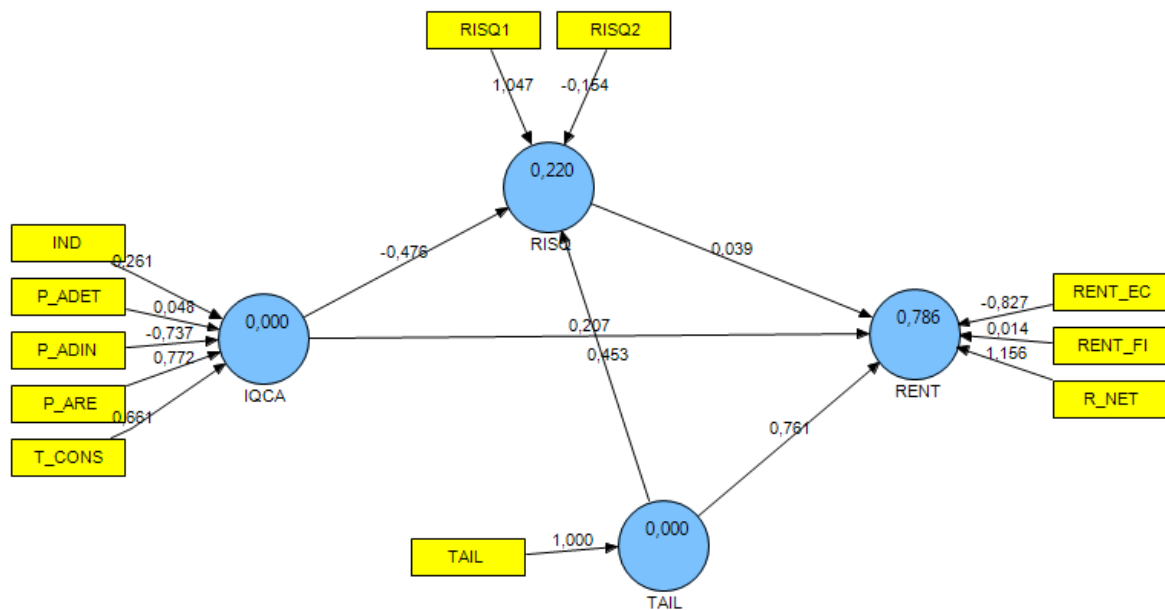
Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
DUAL -> IQCA	-0,558999	-0,424422	0,213544	0,213544	2,617719
F_CONS -> IQCA	-0,15045	-0,237271	0,172223	0,172223	0,873578
IND -> IQCA	0,485474	0,267862	0,214353	0,214353	2,264837
P_ADET -> IQCA	-0,166255	-0,309215	0,189867	0,189867	0,87564
P_ADIN -> IQCA	-0,355968	-0,271128	0,179743	0,179743	1,980426
P_ARE -> IQCA	0,201292	0,421136	0,209852	0,209852	0,959209
RENT_EC -> RENT	0,850265	0,407374	0,317861	0,317861	2,67496
RENT_FI -> RENT	-0,22063	-0,518598	0,516708	0,516708	0,426992
RISQ1 -> RISQ	1,021715	0,829871	0,243008	0,243008	4,204449
RISQ2 -> RISQ	0,099133	0,370208	0,279007	0,279007	0,355305
R_NET -> RENT	-0,627423	-0,926285	0,257823	0,257823	2,433543
TAIL -> TAIL	1	1	0		
T_CONS -> IQCA	0,490759	0,423592	0,234124	0,234124	2,096148

- Sur les données françaises



Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
DUAL -> IQCA	-0,087537	-0,206438	0,16403	0,16403	0,533665
F_CONS -> IQCA	-0,4529	-0,403418	0,223945	0,223945	2,022375
IND -> IQCA	0,726543	0,59545	0,241254	0,241254	3,011525
P_ADET -> IQCA	0,177338	0,199763	0,148896	0,148896	1,191024
P_ADIN -> IQCA	0,055275	0,157755	0,122396	0,122396	0,451604
P_ARE -> IQCA	0,307443	0,456075	0,245935	0,245935	1,250101
RENT_EC -> RENT	1,012098	0,863675	0,303988	0,303988	3,329398
RENT_FI -> RENT	-0,071344	-0,239892	0,258469	0,258469	0,276026
RISQ1 -> RISQ	1,020265	0,961977	0,180145	0,180145	5,663591
RISQ2 -> RISQ	0,25122	0,30279	0,226621	0,226621	1,108547
R_NET -> RENT	-0,145808	-0,356538	0,329229	0,329229	0,442879
TAIL -> TAIL	1	1	0		
T_CONS -> IQCA	0,423028	0,392301	0,196462	0,196462	2,153229

- Sur les données camerounaises



Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
IND -> IQCA	0,261019	0,286777	0,209009	0,209009	1,24884
P_ADET -> IQCA	0,04846	0,094506	0,082612	0,082612	0,586592
P_ADIN -> IQCA	-0,737422	-0,684084	0,327155	0,327155	2,254045
P_ARE -> IQCA	0,771629	0,738482	0,158867	0,158867	4,857082
RENT_EC -> RENT	-0,827046	-0,821958	0,116707	0,116707	7,086523
RENT_FI -> RENT	0,013904	0,06929	0,051778	0,051778	0,268536
RISQ1 -> RISQ	1,047429	1,006031	0,123163	0,123163	8,504388
RISQ2 -> RISQ	-0,153803	-0,32059	0,202052	0,202052	0,761203
R_NET -> RENT	1,156232	1,148843	0,069412	0,069412	16,657421
TAIL -> TAIL	1	1	0		
T_CONS -> IQCA	0,661407	0,627346	0,333184	0,333184	1,985112

#### Annexe 7: Les Variance Inflation Factor (VIF)

- Sur l'ensemble des données

. vif

Variable	VIF	1/VIF
F_CONS	1.62	0.616119
DUAL	1.52	0.657729
IND	1.23	0.810959
P_ADIN	1.22	0.819878
P_ADET	1.20	0.833624
T_CONS	1.18	0.849028
P_ARE	1.08	0.922376
Mean VIF	1.29	

. vif

Variable	VIF	1/VIF
RENT_FI	1.15	0.867572
RENT_EC	1.12	0.890256
R_NET	1.03	0.972149
Mean VIF	1.10	



. vif

Variable	VIF	1/VIF
RISQ1	1.08	0.929664
RISQ2	1.08	0.929664
Mean VIF	1.08	

- **Sur les données françaises**

. vif

Variable	VIF	1/VIF
DUAL	2.02	0.495565
F_CONS	1.87	0.534951
P_ADET	1.53	0.651474
P_ARE	1.31	0.762119
IND	1.22	0.820399
P_ADIN	1.18	0.850188
T_CONS	1.07	0.933573
Mean VIF	1.46	

. vif

Variable	VIF	1/VIF
RENT_FI	1.15	0.868160
RENT_EC	1.12	0.892106
R_NET	1.03	0.970719
Mean VIF	1.10	

. vif

Variable	VIF	1/VIF
RISQ1	1.04	0.958842
RISQ2	1.04	0.958842
Mean VIF	1.04	

.

- Sur les données camerounaises

. vif

Variable	VIF	1/VIF
T_CONS	5.05	0.198043
P_ADIN	4.37	0.229013
IND	2.05	0.487608
P_ADET	1.55	0.645077
P_ARE	1.32	0.754896
Mean VIF	2.87	

.

. vif

Variable	VIF	1/VIF
R_NET	2.08	0.481363
RENT_FI	1.78	0.562847
RENT_EC	1.43	0.697599
Mean VIF	1.76	

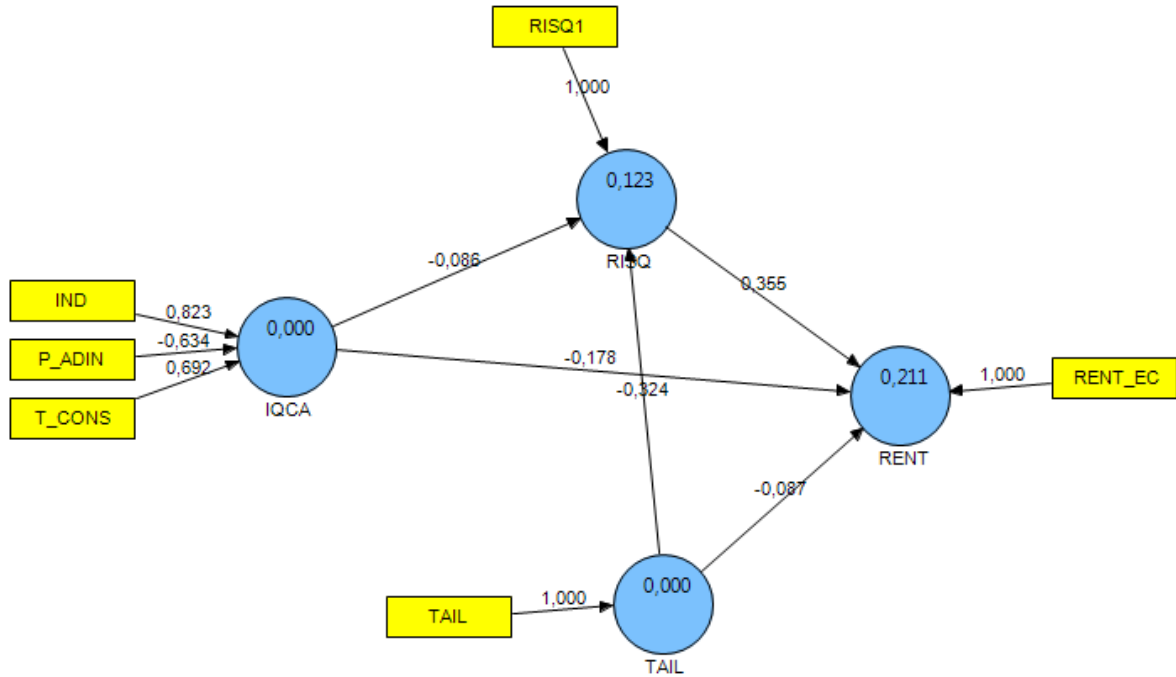
. vif

Variable	VIF	1/VIF
RISQ1	1.16	0.859495
RISQ2	1.16	0.859495
Mean VIF	1.16	

.

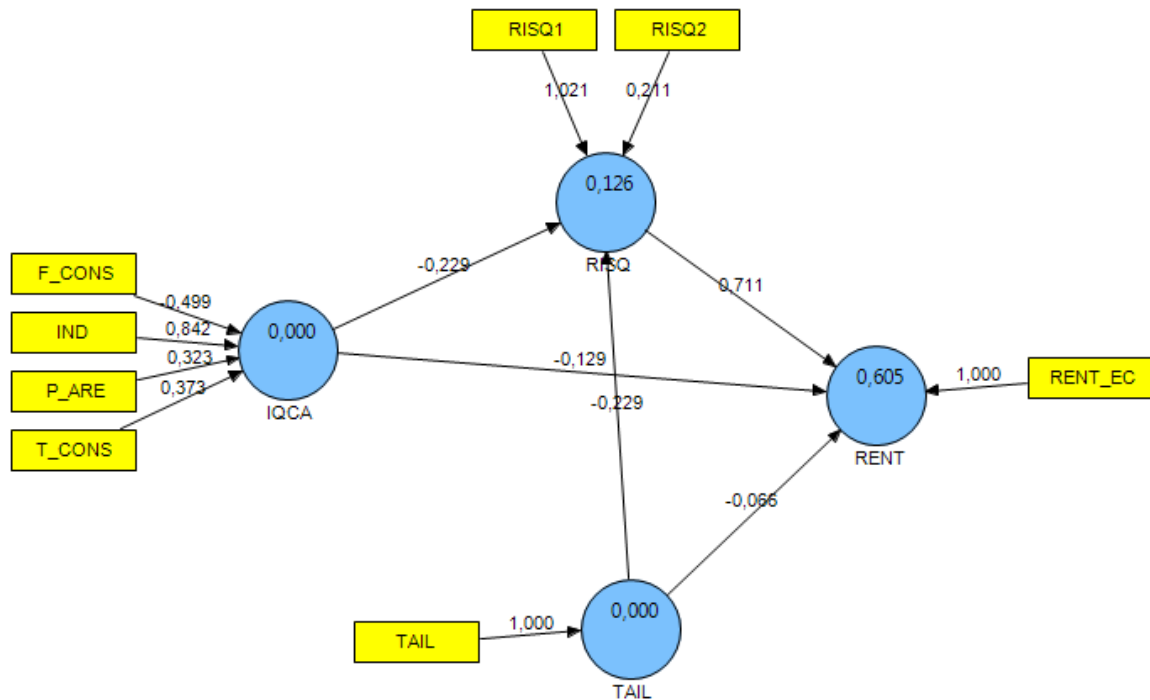
## Annexe 8 : Contribution des variables aux construits après épuration

- Sur l'ensemble des données



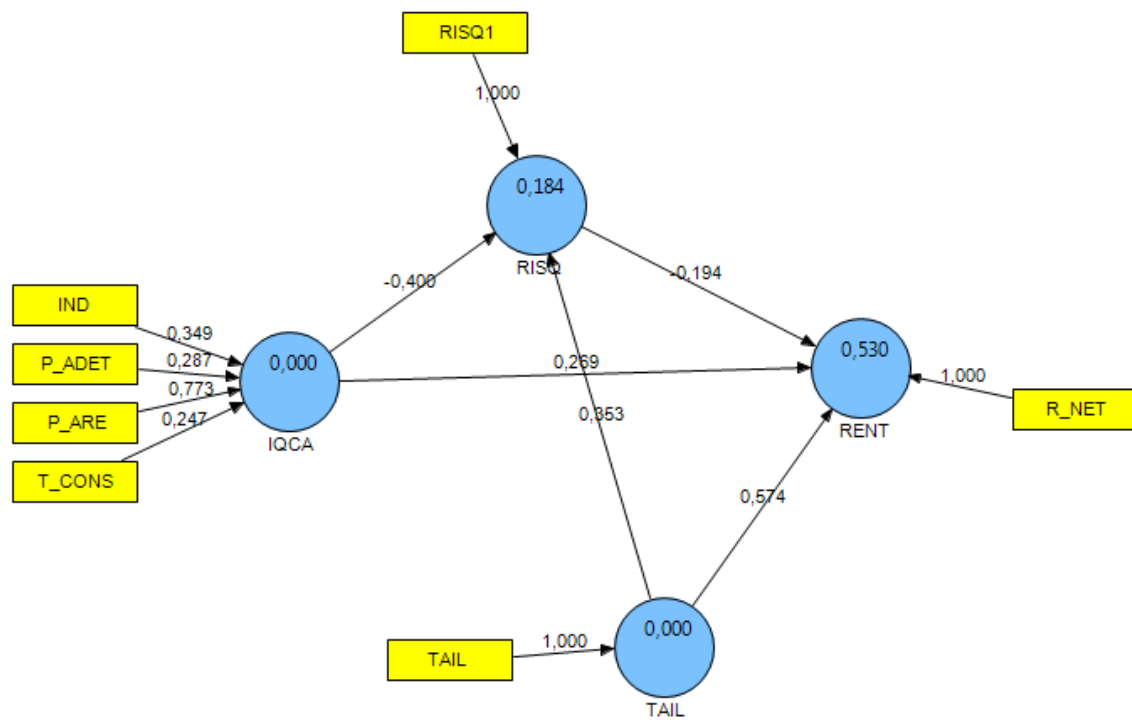
Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))
IND -> IQCA	0,822586	0,687717	0,295542	0,295542	2,783312
P_ADIN -> IQCA	-0,633516	-0,591762	0,262462	0,262462	2,413747
T_CONS -> IQCA	0,69211	0,601843	0,252811	0,252811	2,737663

- Sur les données françaises



Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
F_CONS -> IQCA	-0,498742	-0,474371	0,13649	0,13649	3,654057
IND -> IQCA	0,841623	0,794128	0,148947	0,148947	5,650471
P_ARE -> IQCA	0,322715	0,343022	0,12246	0,12246	2,63527
RISQ1 -> RISQ	1,021251	1,017888	0,019101	0,019101	53,466736
RISQ2 -> RISQ	0,211369	0,210106	0,095877	0,095877	2,204582
T_CONS -> IQCA	0,372959	0,385539	0,200508	0,200508	1,860072

- Sur les données camerounaises



Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
IND -> IQCA	0,349321	0,343644	0,185866	0,185866	1,879423
P_ADET -> IQCA	0,286994	0,29363	0,144265	0,144265	1,989346
P_ARE -> IQCA	0,773362	0,745568	0,088182	0,088182	8,770111
T_CONS -> IQCA	0,247146	0,228485	0,123142	0,123142	2,007002

# TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
1. Contexte de la recherche.....	1
2. Problematique et question de recherche .....	6
3. Interet et apport de la recherche .....	10
4. Organisation de la these.....	12
<b>PREMIERE PARTIE : L'APPREHENSION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE..</b>	<b>14</b>
<b>CHAPITRE I : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN TANT QUE MECANISME DE GOUVERNANCE INTERNE DES ENTREPRISES .....</b>	<b>15</b>
<b>1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LES THEORIES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISES .....</b>	<b>15</b>
1.1. DEFINITION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....	16
1.2. LES MODELES THEORIQUES FONDATEURS .....	18
1.2.1. La théorie de l'agence : Un cadre d'analyse de la gouvernance d'entreprise .....	18
1.2.2. La théorie de l'intendance : Premier dépassement de la théorie de l'agence .....	21
1.2.3. La théorie institutionnelle et gouvernance d'entreprise .....	23
1.2.4. La théorie de la dépendance envers les ressources : un cadre idéal pour l'explication du rôle stratégique du conseil d'administration.....	24
1.3. L'APPROCHE CONTRACTUELLE DE LA GOUVERNANCE : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION COMME INSTRUMENT DE DISCIPLINE DES DIRIGEANTS AU SERVICE DES ACTIONNAIRES .....	25
1.4. L'APPROCHE PARTENARIALE DE LA GOUVERNANCE : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION COMME INSTRUMENT FACILITANT LA CREATION DE VALEUR POUR L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES .....	27
1.4.1. Les fondements de la théorie des parties prenantes .....	28
1.4.2. Les parties prenantes et leurs attentes.....	29
1.5. L'APPROCHE STRATEGIQUE DE LA GOUVERNANCE : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION COMME INSTRUMENT COGNITIF AIDANT A LA CREATION DE COMPETENCES .....	32
1.6. LA PROBLEMATIQUE DE L'ENRACINEMENT DES DIRIGEANTS .....	35
1.6.1. L'enracinement des dirigeants comme vecteur de création de valeur .....	36
1.6.2. L'enracinement des dirigeants comme facteur de neutralisation des mécanismes de contrôle .....	37
1.7. LES PRINCIPAUX SYSTEMES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ET LES CRITERES DE BONNE GOUVERNANCE .....	38
<b>2. OUVRIR LA BOITE NOIRE QU'EST LE CONSEIL D'ADMINISTRATION .....</b>	<b>44</b>
2.1. LES DETERMINANTS DE L'EFFICACITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	45
2.1.1. La composition du conseil d'administration comme déterminant «traditionnel» de son efficacité .....	45
a) La taille du conseil d'administration.....	45
b) La présence des administrateurs externes et indépendants .....	46
c) La présence des administrateurs institutionnels .....	48
d) La présence des administrateurs représentant l'Etat ou les établissements publics .....	49
e) La dualité .....	49
f) La détention des titres ou parts sociales de l'entreprise par les dirigeants et les actionnaires.....	50
g) La présence des administrateurs de nationalité étrangère au conseil .....	51
h) La présence des femmes au conseil .....	51
i) L'existence des comités spécialisés .....	52

2.1.2.	Les connaissances et compétences des administrateurs sont nécessaires pour l'exercice de leurs fonctions	53
2.1.3.	Le mode de fonctionnement du conseil d'administration est important pour son efficacité	56
2.2.	LES MESURES DE « SCORE » DE CONSEIL D'ADMINISTRATION	58

**CHAPITRE II : LA REGULATION BANCAIRE EN TANT QUE MECANISME EXTERNE DE GOUVERNANCE COMPLEMENTAIRE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....69**

**1. LA REGULATION ET SES FONDEMENTS DANS LE SECTEUR BANCAIRE.....69**

1.1.	LES RAISONS DE LA REGULATION BANCAIRE	71
1.1.1.	La fonction bancaire de financement	73
1.1.2.	La fonction bancaire de réduction des coûts de transaction	74
1.1.3.	La fonction bancaire de surveillance des emprunteurs	75
1.2.	LA SPECIFICITE DES BANQUES JUSTIFIE LA REGULATION	76
1.2.1.	Les théories positives de la régulation bancaire	78
a)	La théorie de l'intérêt public	80
b)	La théorie des groupes d'intérêts	80
1.2.2.	Les théories normatives de la régulation bancaire	81
1.3.	LE POINT SUR LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE INTERNATIONALE DU COMITE DE BALE : DE BALE I A BALE III	82
1.3.1.	L'accord de 1988 : Bâle I	86
1.3.2.	L'accord de 2004 : Bâle II	92
a)	Premier pilier : exigence minimale en fonds propres	92
b)	Deuxième pilier : processus de surveillance prudentielle	94
c)	Troisième pilier : la discipline de marché	95
1.3.3.	L'accord de 2010 : Bâle III	96
a)	La redéfinition des fonds propres	97
b)	La mise en place d'un capital ou matelas de précaution et des mesures contre-cycliques	98
c)	La mise en place des ratios	99
d)	La couverture de certains risques liés aux opérations de marché	101
1.3.4.	Le projet de révision de Bâle III : les prémisses de Bâle IV	102
1.4.	LA CONTROVERSE SUR L'EFFICACITE DE LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE	105
1.4.1.	L'assurance des dépôts et le concept de « too big to fail » limite la portée de la réglementation prudentielle	106
1.4.2.	Les dirigeants et actionnaires des banques ne sont pas passifs face à la réglementation	109

**2. ANALYSE COMPARATIVE DU CADRE REGLEMENTAIRE DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES EN FRANCE ET AU CAMEROUN .....111**

2.1.	L'ETAT DES LIEUX DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN FRANCE	115
2.1.1.	Aperçu du système bancaire français	116
2.1.2.	La réglementation prudentielle baloise et son application en France	117
2.2.	LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE EN ZONE CEMAC ET SON ADAPTATION	119
2.2.1.	Les normes prudentielles de la COBAC	120
2.2.2.	La problématique des normes prudentielle de la COBAC et leur adaptation aux exigences internationales	122

**DEUXIEME PARTIE : L'INDICE DE LA QUALITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SON IMPACT SUR LA RENTABILITE DES BANQUES EN FRANCE ET AU CAMEROUN : ANALYSE EMPIRIQUE.....128**

**CHAPITRE III : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE .....129**

**1. COLLECTE DES DONNEES ET ECHANTILLONNAGE.....129**

1.1.	LE MODE DE COLLECTE DES DONNEES	129
1.2.	L'ECHANTILLONNAGE	130

1.2.1.	Les données issues des banques au Cameroun .....	130
1.2.2.	Les données issues des banques en France .....	132
<b>2.</b>	<b>LA METHODOLOGIE D'ANALYSE DES DONNEES .....</b>	<b>133</b>
2.1.	OPERATIONNALISATION DES VARIABLES .....	134
2.1.1.	La particularité des variables : Les construits de type formatif .....	134
2.1.2.	Le recours au modèle d'équations structurelles.....	136
2.1.3.	La mesure des variables.....	139
2.1.3.1.	La variable indépendante : la mesure de l'indice de qualité de contrôle exercé par le conseil d'administration.....	140
2.1.3.2.	La variable dépendante : la mesure de la rentabilité .....	140
2.1.3.3.	La variable médiatrice : la mesure de la prise de risque .....	141
2.1.3.4.	La variable modératrice : la réglementation prudentielle .....	142
2.1.3.5.	La variable de contrôle : la taille de la banque .....	142
2.2.	LA VERIFICATION DES EFFETS MEDIEATEURS ET MODERATEURS .....	145
2.2.1.	Les effets médiateurs.....	145
2.2.2.	La technique du test de l'effet modérateur.....	146
	<b>CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>148</b>
<b>1.</b>	<b>STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET EVALUATION EMPIRIQUE DU MODELE DE MESURE.....</b>	<b>148</b>
1.1.	STATISTIQUES DESCRIPTIVES .....	148
1.2.	ÉVALUATION DU MODELE DE MESURE OU MODELE EXTERNE : ETUDE DE LA VALIDITE ET DE LA FIABILITE DES MESURES .....	152
<b>2.</b>	<b>ESTIMATION DU MODELE STRUCTUREL ET TEST DES HYPOTHESES .....</b>	<b>158</b>
2.1.	RESULTATS SUR LES RELATIONS ENTRE L'INDICE DE QUALITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, LA RENTABILITE, LE RISQUE ET LA TAILLE DES BANQUES .....	159
2.1.1.	Résultats sur l'ensemble des données.....	160
2.1.2.	Résultats sur données françaises .....	161
2.1.3.	Résultats sur données camerounaises .....	164
2.2.	LES TESTS DES EFFETS MEDIEATEURS DE LA PRISE DE RISQUE ET MODERATEUR DE LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE .....	166
2.2.1.	Le test empirique de l'effet médiateur de la prise de risque entre le contrôle exercé par le conseil d'administration et la rentabilité des banques.....	166
2.2.2.	Le test du rôle modérateur de la réglementation prudentielle en matière de solvabilité et de la taille des banques sur la prise de risque.....	171
2.2.2.1.	Résultats du test du rôle modérateur de la réglementation prudentielle.....	171
2.2.2.2.	Résultats du test du rôle modérateur de la taille des banques .....	173
	<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>182</b>
	<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>193</b>
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>232</b>
	<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>251</b>