

Impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance financière: application aux banques tunisiennes

¹ Samout Ammar, ² Najia Nakaa

¹ Doctorant en méthodes financières et comptables université de Sfax

² Doctorante en méthodes financières et comptables université de Sfax

Abstract

Dans le cadre de la présente étude, nous proposons d'étudier l'impact des caractéristiques du conseil d'administration, comme étant un mécanisme ultime de gouvernance, sur la performance des banques tunisiennes. Ainsi, les caractéristiques d'un conseil d'administration concernent la taille du conseil d'administration, la composition, la fréquence des réunions, l'existence des femmes.

Keywords: conseil d'administration, performance de l'entreprise

1. Introduction

La notion de «gouvernance d'entreprise» est considérée depuis quelques années en tant qu'une nouvelle réalité de la gestion. Ainsi, la provenance du thème s'inscrit dans l'analyse de Berle et Means (1932) ^[5]. Encore, le concept système de gouvernance apparaît en 1937 dans un article de Ronald Coase intitulé «The nature of the firm». Puis, dans les années 1970, d'autres économistes ont tenté à analyser la gouvernance comme étant la mise en œuvre de procédés en vue de mener des coordinations internes visant à diminuer, par conséquent, les coûts de transaction que produit le marché.

Outre, le terme gouvernance ou gouvernement d'entreprise n'a pris une véritable place dans la gestion des entreprises qu'avec la succession des scandales, dans les années 1990-2000, de plusieurs grandes entreprises à savoir Enron, Worldcom, Vivendi Universal, Parmalat... Elle comprend l'ensemble des règles, des structures et des processus qui influent sur la manière dont l'entreprise est gouvernée et contrôlée. Il s'agit, donc, des règles et des mécanismes qui surveillent effectivement les relations entre les dirigeants et les actionnaires, d'une part, et entre les dirigeants et les parties prenantes, d'autre part.

En effet, la gouvernance désigne l'ensemble des procédures permettant aux actionnaires de s'assurer que les entreprises, dont ils disposent des parts, sont gouvernées en conformité avec leurs propres intérêts. Un système de gouvernance vise, alors, à empêcher l'exercice du pouvoir par les dirigeants. De ce fait, il mène une plus grande démocratie dans la firme. Son but est d'améliorer, par le biais d'un ensemble des mécanismes, la performance et la rentabilité des démarches accomplies par l'entreprise en surveillant les différentes parties de l'organisation.

C'est dans ce contexte, que cet article vise à apprécier l'association entre le conseil d'administration et la performance de l'entreprise. Ainsi, Cet article est structuré comme suit: tout d'abord dans une première partie, nous exposons la revue de la littérature et les principales hypothèses de recherche. Ensuite, une deuxième partie est consacrée à la présentation de la

méthodologie de l'étude. Enfin, nous terminerons par une analyse et synthèse des résultats.

2. Revue de la littérature et formulation des hypothèses de recherche

Le conseil d'administration joue un rôle primordial dans la gestion et la gouvernance bancaire. Ainsi, il a pour but de surveiller et superviser les dirigeants, les conseiller et les contrôler. Il s'agit donc d'un organe essentiel dans le processus de décision. De même, le rôle du conseil est plus important dans le cas de la société managériale où il y a séparation entre propriété-décision. En effet, selon Charreaux (2000) ^[6], la stratégie adoptée par la firme et le degré d'incertitude et de complexité de l'environnement définissent le cadre général du conseil d'administration (sa taille et sa composition) qui affecte nécessairement la performance.

De plus, le conseil d'administration veille à ce que la direction générale d'une banque applique des politiques qui ne mettent pas en danger la qualité de la gouvernance bancaire, en d'autres termes il vise une adaptation saine des pratiques à savoir: définir les responsabilités de la direction générale, éviter les conflits (réduire les coûts d'agence), contrôler et surveiller les cadres...; c'est ce qui est annoncé par l'organisation de coopération et de développement économique (2004).

Empiriquement, la relation entre conseil d'administration et performance bancaire est appréciée par la taille du conseil, le nombre de réunions, le nombre des administrateurs externes présents au sein du conseil, la révocation des dirigeants... Outre, la gouvernance se traduit par un ensemble de mécanismes (internes et externes) qui encadrent son rôle au sein de l'entreprise. Néanmoins, la plupart des études se sont intéressées aux mécanismes internes (conseil d'administration, structure de propriété).

Dans notre étude, nous nous limiterons au mécanisme du conseil d'administration vu qu'il est qualifié le « cœur de la gouvernance ». Il joue un rôle ultime pour améliorer la performance d'une entreprise. Son efficacité dépend de

plusieurs caractéristiques notamment, la taille, la composition, la fréquence de réunion, la présence des femmes. Ainsi, les résultats concernant l'impact du conseil d'administration sur la performance sont mitigés.

Le conseil d'administration, en tant qu'autorité légale chargée de ratifier et de contrôler les décisions des dirigeants, joue un rôle important dans la résolution des conflits d'intérêts. Il constitue un mécanisme de gouvernance interne, dont l'efficacité n'est probablement pas sans incidence sur la performance et, par conséquent, sur la satisfaction des actionnaires.

En outre, plusieurs analystes de la gouvernance se focalisent sur la manière dont le conseil d'administration exerce son contrôle pour s'assurer que les dirigeants prennent des décisions favorables à la réalisation de sa double mission. Par exemple, Mersland et Strom (2007)^[13] ont mis l'accent sur les variables telles que la taille du conseil, sa composition, la rotation des principaux dirigeants et la durée de mandat des membres du conseil, ainsi que la séparation des pouvoirs entre le directeur général et le président du conseil. Autrement dit, l'efficacité du conseil d'administration dépend de sa structure administrative interne (composition, taille, compétence des membres...).

Charreaux (2000)^[6] stipule que le conseil d'administration collaborera à discipliner les dirigeants, assister les intérêts des actionnaires et diminuer leur perte de richesse. Et ceci via des mécanismes d'incitation, des systèmes de rémunération (stock-options...) ou encore des menaces d'éviction et de remplacement. Donc, le conseil d'administration joue un rôle vital dans les politiques et les stratégies des entreprises. Sa principale fonction est de gérer les relations entre dirigeants et les actionnaires, d'évaluer la gestion de l'entreprise et de remplacer les dirigeants en cas de mauvaises performances.

A. La taille du conseil d'administration:

Ce critère, qui a fait l'objet de plusieurs jugements, reflète le nombre des administrateurs au sein du conseil vu que ces derniers sont capables de contrôler les dirigeants. En effet, certains pays fixent une taille optimale, alors que d'autres choisissent une taille minimale et maximale.

Ainsi, Pearce et Zahra, Dalton *et al.* (1992)^[19] ont montré l'existence d'une relation positive entre la taille du conseil d'administration et la performance; ils ont conclu qu'un conseil, composé d'un nombre élevé des administrateurs, peut surveiller et vérifier les décisions prises par le dirigeant, d'où ce dirigeant ne peut pas prendre des décisions contre les intérêts des actionnaires.

Tandis que Yermack (1996)^[18] a montré l'existence d'une relation négative entre la taille du conseil et la performance vu que la présence d'un nombre réduit des administrateurs augmente le risque de révocation des dirigeants. Dans le même cadre, Jensen (1983) voit que plus la taille du conseil n'est petite, plus la surveillance n'est efficace.

Ce résultat est confirmé par d'autres auteurs (Eisenberg *et al.* et Godard, en France et Dalton *et al.* (1998), aux Etats-Unis) qui ont montré que l'augmentation de la taille du conseil augmente la capacité de contrôle et en contrepartie rend la communication et la prise de décisions difficiles. De même, Booth *et al.* (2002), Adams et Mehran (2003 et 2005)^[2, 3] ont conclu que le conseil d'administration des banques doit être de taille importante (en moyenne plus de 16 membres).

Exemple de taille du conseil d'administration de quelques pays:

- Le Royaume-Uni utilise huit membres pour le conseil.

- La France prévoit que le conseil doit être composé de trois membres au moins et dix-huit au maximum. Même cas pour la Tunisie.
- L'Allemagne choisit une taille moyenne de dix-huit avec un minimum de trois.

Il est à noter que plusieurs résultats ont jugé la relation entre cette variable de gouvernance et la performance. D'une part, la théorie d'agence (Jensen, 1993) voit qu'une taille élevée favorise la domination et l'autorité des dirigeants et, par conséquent, donne naissance à des conflits au sein de l'organisation, ce qui signifie une relation négative entre les deux variables. C'est-à-dire que Jensen constate que la taille du conseil d'administration doit être relativement modeste (de sept à huit membres).

Une augmentation de taille du conseil d'administration présente un obstacle parce qu'on ne peut pas arriver à construire une solution efficace à notre entreprise à cause des problèmes de coordination et la détérioration de niveau et l'efficacité de la participation des membres aux différentes décisions. Cette idée est confirmée par plusieurs auteurs qui ont conclu que la taille du conseil est négativement liée à la performance des firmes, (Hermalin et Weisbach, 2003; Fourgon Ees *et al.* 2002).

D'autre part, d'autres théories ont montré l'inverse, c'est à dire que plus, la taille du conseil augmente, plus l'entreprise est performante, il s'agit donc d'une relation positive entre ces deux variables. Dans ce cadre, Blanchard et Dionne (2004) ont montré que plus le nombre des administrateurs augmente, plus l'utilisation des instruments de couverture contre le risque augmente, ce qui justifie la prise de risque excessif par les managers, c'est-à-dire qu'une taille élevée du conseil d'administration avec une meilleure expertise et une structure diversifiée représente un moyen pour bien évaluer les risques et, par conséquent, réduire les risques des banques. De plus, plusieurs auteurs ont insisté sur l'effet positif d'une grande taille comme Forbes et Milliken (1999) aussi Dalton *et al.* (1999).

De même, Booth *et al.* (2002) et Adams et Mehran (2003, 2005)^[2, 3] ont conclu que les conseils d'administration des banques sont de taille importante (plus de 16 membres). Alors que Lipton et Lorsch (1992) soulignent que les conseils d'administration d'un nombre restreint d'administrateurs possèdent une fonction de contrôle plus opérant si l'on compare avec les conseils de grande taille. Ces derniers ont des problèmes pour la coordination de contrôle qui présente une opportunité pour les managers à chasser pour son intérêt. Pour les pays anglo-saxons, après 1990, les études empiriques exécutées affirment que la trop grande taille des conseils est dommageable à la performance des firmes à l'exception de l'étude de Dalton *et al.* (1999).

Par contre, certains auteurs proposent que le conseil d'administration d'un nombre réduit puisse être simplement supervisé et influencé par le dirigeant, par la suite un conseil d'administration de taille élevé comporte une multiplicité d'expériences de ces différents administrateurs qui vont échapper de l'influence du dirigeant (Gary et Gleason, 1999). De sa part, Godard (1999) neutralise la relation entre taille du conseil et performance, c'est-à-dire pas d'influence entre ces deux variables.

A la base des apports empiriques, notre hypothèse sera:

H11: la taille du conseil d'administration affecte positivement la performance économique.

H12: la taille du conseil d'administration affecte positivement la performance financière.

B. La présence des administrateurs externes

L'influence de la présence d'administrateur indépendant au sein du conseil d'administration sur la performance était la problématique de plusieurs chercheurs qui ont adopté des démarches très différentes pour mettre en évidence le sens de cette influence.

La présence d'administrateurs externes dans le conseil améliore la valeur de la firme puisqu'ils représentent une source de pression et de contrôle pour les dirigeants, ce qui influe positivement sur la performance. Dans ce cadre, Griffith (1999) pense que le contrôle et la surveillance sont plus efficaces si le conseil est dominé par les administrateurs externes. De même, Beck *et al.* (2004)^[4], Marimuthu (2008), Mamoghli et Dhouibi, (2009)^[12], ont montré que la présence des administrateurs étrangers améliore la performance financière des firmes vu que les banques à propriété étrangère présentent une capacité à diversifier le risque.

Alors que Hermalin et Weisback (2000) et Linck *et al.* (2006)^[10] stipulent qu'il existe une relation négative entre la performance et la présence des administrateurs externes au sein du conseil. Ils voient que les administrateurs externes sont incompetents pour surveiller efficacement les dirigeants. Par contre, Pi et Tiemme (1993)^[14] trouvent que la composition du conseil n'a aucun effet sur la performance.

Et par conséquent, notre hypothèse consiste à apprécier si: H21: la présence des administrateurs externes au sein du conseil d'administration a un impact favorable sur la performance économique.

H22: la présence des administrateurs externes au sein du conseil d'administration a un impact favorable sur la performance financière.

C. La présence des femmes au sein du conseil d'administration

Malgré des rétablissements définis dans divers sphères de la société, les femmes jouent autant un rôle mineur au sein des conseils d'administration des banques. Plusieurs chercheurs, notamment Hillman *et al.* (2007), ont souligné sur l'importance d'augmenter l'existence des femmes dans les conseils d'administration afin de mettre une culture de mixité au sein des conseils. Ainsi, il existe plusieurs actions imposant l'atteinte de certains seuils de représentation des femmes dans les conseils d'administration. Par exemple, selon le Gouvernement du Québec en 2006, la province de Québec (Canada) exigeait à ses 21 sociétés d'État à destination commerciale d'aboutir un taux de féminisation de leurs conseils d'administration de 50% avant 2011.

Outre, en Amérique du Nord, l'existence des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises a peu augmenté au cours des 10 dernières années. De ce fait, plusieurs enquêtes ont été réalisées notamment aux États-Unis (Catalyst, 2007), au Canada (Spencer Stuart, 2008) et au Québec (Institut sur la gouvernance des organisations publiques et privées, 2009; Conseil du statut de la femme,

2010). Les résultats de ces enquêtes dévoilent que les femmes emploient entre 13% et 17% des sièges aux conseils d'administration des grandes sociétés ouvertes. Ainsi, selon un bilan effectué en 2011 par Catalyst, le pourcentage de femmes résidant aux conseils d'administration des entreprises du

Fortune 500 est de 16,1% et ayant comme appellation *Women's Share of Leadership Positions in Corporate America is Stalled*. De même, selon IGOPP (2009) et Dion (2007), au Canada et au Québec respectivement, approximativement 46% et 32% des conseils de sociétés cotées en Bourse ne comptent qu'une seule femme; ces taux s'élèvent à 51% et à 42% pour ceux qui en comptent 2 ou 3. Alors que, dans le cas d'entreprises de petite taille, le pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration est d'ailleurs plus faible.

Dans le même enchaînement des idées, au Royaume-Uni en 2010, les femmes indiquaient 12,5% des membres des conseils d'administration des entreprises composant l'indice FTSE 100 (les 100 plus grandes entreprises sur la base de la capitalisation boursière). Encore, selon Le Figaro et Reuters (2011) au France, l'observatoire *Ethics and Boards* divulgue que la régularité féminine dans les conseils d'administration des entreprises composant l'indice CAC 40 a redoublé entre 2009 et 2011 pour atteindre une proportion de 20,7%. Et de fait, la plupart de ces entreprises ont surmonté le seuil de présence féminine de 20% que la loi sollicitait d'accéder pour l'année 2014. Même cas pour la Norvège, selon Toegel (2011), qui a imposé une loi exigeant que les conseils d'administration des sociétés inscrites à la Bourse soient composés de femmes à 40%. Ces firmes ont marqué par une augmentation du taux de féminisation de 7% à 44% entre 2002 et 2011. Aussi, selon IFA (2006) et Spencer Stuart (2011), en Espagne, une loi demande l'atteinte d'un taux de féminisation des conseils d'administration de 40% d'ici 2015, ce taux a réformé de 3% à 10% entre 2006 et 2011.

Et par conséquent notre hypothèse sera:

H31: la présence des femmes au sein du conseil d'administration affecte le bon fonctionnement de ce dernier et par conséquent affecte la performance économique d'une firme.

H32: la présence des femmes au sein du conseil d'administration affecte le bon fonctionnement de ce dernier et par conséquent affecte la performance financière d'une firme.

D. La fréquence des réunions

Ce critère peut être maintenu comme un facteur qui a un effet sur la performance de l'entreprise. La pensée reconnue est que la régularité des conseils d'administration aboutit à une efficacité dans le contrôle de la gestion du dirigeant. Ainsi, le nombre des réunions du conseil d'administration coopère, donc, à une diminution des asymétries de l'information. Outre, une organisation habituelle des réunions du conseil collaborera à un contrôle solide du dirigeant. Ceci s'explique par le fait que la mission principale du conseil d'administration est d'examiner à ce que la gestion du dirigeant soit adéquate aux intérêts des actionnaires.

Notre hypothèse est:

H41: la fréquence des réunions du conseil d'administration a une influence positive sur la performance économique.

H42: la fréquence des réunions du conseil d'administration a une influence positive sur la performance financière.

3. Méthodologie de recherche

Nous exposons dans ce cadre les choix méthodologiques opérés pour pouvoir vérifier les hypothèses de la recherche. Dans un premier lieu, nous exposons notre échantillon d'étude.

Et dans un deuxième lieu, nous développons les variables tenues dans le cadre de cette étude.

3.1 Cadre de l'étude

L'objectif de cette étude est d'apprécier l'impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes. De ce fait, on s'est reposé sur un échantillon de 11 banques commerciales (ou de dépôts) tunisiennes qui sont cotées sur la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis (BVMT). Il s'agit de l'Amen Bank, l'Arab Tunisian Bank (ATB), la Banque de l'Habitat (BH), la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT), la Banque Nationale Agricole (BNA), la Banque de Tunisie (BT), la Banque du Sud (BS), la Société Tunisienne de Banque (STB), banque de Tunis et d'Emirates (BTE), l'Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie (UBCI) et l'Union

Internationale de Banques (UIB). L'échantillon détenu peut alors concéder une meilleure pensée sur les effets du conseil d'administration sur la performance. Ainsi, l'intervalle d'étude est de 10 ans s'étalant de 2005 à 2014 vu que le nombre des banques est relativement petit. Ce qui donne un panel de 110 observations. Concernant les indications financières sont recueillies à partir des rapports annuels d'activité des banques, des rapports annuels de l'APTBEF, des guides de la BVMT et des documents du Conseil du Marché Financier (CMF).

3.2. Les variables de recherche

Dans ce qui suit, on présente les variables utilisées aussi bien pour évaluer la structure du conseil que pour mesurer la performance bancaire.

Variable	Signification	Mesure
ROA	Return on Assets	Résultat net /actif total
ROE	Return on Equity	Résultat net /fonds propres
TAILC	Taille du conseil d'administration	Nombre total des administrateurs
ADEXT	Pourcentage des administrateurs externes	Nombre des administrateurs externes / Nombre total des administrateurs
FEMM	Pourcentage des femmes au sein du conseil	Nombre des femmes/ Nombre total des administrateurs
REU-CA	Fréquence de réunion du conseil d'administration	Nombre de réunion du conseil d'administration par an
ACTIF	Taille de la banque	Logarithme népérien de la valeur comptable de l'actif total de la banque

De ce fait, nous avons deux variables indépendantes, quatre variables dépendantes et une variable de contrôle. Et par conséquent, nous avons deux modèles:

$$ROA_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 TCA_{i,t} + \beta_2 ADEXT_{i,t} + \beta_3 FEMM_{i,t} + \beta_4 REU-CA_{i,t} + \beta_5 END_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (1)$$

$$ROE_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 TCA_{i,t} + \beta_2 ADEXT_{i,t} + \beta_3 FEMM_{i,t} + \beta_4 REU-CA_{i,t} + \beta_5 END_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (1)$$

4. Discussion et interprétation des résultats

4.1 Statistiques descriptives

Tableau 1: statistiques descriptives

	Mean	Median	Maximum	Minimum	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis	Jarque-Bera	Probability
ROA	0.0089	0.0090	0.0291	-0.0164	0.0068	-0.107	4.4942	10.4455	0.00539
ROE	0.0989	0.1032	0.229	-0.094	0.0647	-0.339	2.8587	2.210656	0.331102
TCA	11.027	12.000	12.000	6.000	1.4171	-1.524	4.5845	54.132	0.0000
ADEXT	0.3762	0.3330	0.6670	0.0830	0.1902	0.3566	1.8137	8.781003	0.01239
FEMMES	0.4000	0.020	3.000	0.0000	0.6933	1.7718	5.7028	91.03893	0.000
REU_CA	4.8363	5.000	8.000	3.000	0.8729	0.322	3.3136	2.35440	0.308
END	0.902	0.914	1.0162	0.73220	0.0535	-1.255	5.1595	50.2726	0.000

Les résultats de ce tableau montrent que la taille moyenne du conseil d'administration est de 11 membres, ceci s'explique par la spécificité de la gouvernance bancaire est caractérisée par la grande taille du conseil. Ainsi, plusieurs chercheurs sont pour une grande taille du conseil d'administration notamment 12 administrateurs pour Vafeas (1999), 11 membres pour Shivdasani et Yermack (1999) [15] et 18 administrateurs pour Adams et Mehran (2005) [3]. Encore, un conseil

d'administration se réunit à la moyenne quatre fois par an. Ainsi, le pourcentage des administrateurs externes au sein du conseil est égale en moyenne à 37.62%. Cette portion est partiellement faible, ce qui notifie une indépendance des administrateurs. De même, la présence des femmes au sein du conseil d'administration est relativement faible.

4.2. Test de corrélation

Tableau 2: test de corrélation

		TCA	ADEXT	FEMMES	REU-CA	END
ROA	corrélacion	-0.399044	-0.283129	0.042845	-0.142214	-0.497113
	Prob	0.0000	0.0027	0.6567	0.1383	0.0000
ROE	corrélacion	-0.366906	-0.240402	0.099596	-0.045152	0.031261
	Prob	0.0001	0.0114	0.3006	0.6395	0.7458

Il est à discerner que la variable taille du conseil d'administration est positivement corrélée avec la performance économique et financière des banques tunisiennes. Aussi, la variable présence des administrateurs externes au sein du conseil est négativement corrélée avec la performance économique et financière. Alors que, concernant la présence des femmes au sein du conseil et le nombre de réunion du conseil n'ont aucun rapport avec la performance.

4.3. Estimation du modèle de la rentabilité économique (ROA)

❖ Test d'homogénéité / hétérogénéité de la constante de Fisher (Christophe Hurlin, 1978)

Tableau 3: test d'homogénéité

Redundant Fixed Effects Tests			
Equation: EQ02			
Test cross-section fixed effects			
Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	4.930311	(10,94)	0.0000
Cross-section Chi-square	46.383395	10	0.0000

Tableau 4: Modèle de recherche

Dependent Variable: ROA				
Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
TCA	-0.001200	0.000522	-2.300025	0.0234
ADEXT	-0.002785	0.003476	-0.801277	0.4248
FEMMES	0.000730	0.001118	0.653622	0.5148
REU_CA	0.000268	0.000648	0.413383	0.6802
TACTIF	-0.001385	0.001155	-1.199750	0.2330
C	0.042404	0.018914	2.241968	0.0271
Effects Specification				
			S.D.	Rho
Cross-section random			0.003271	0.2853
Idiosyncratic random			0.005177	0.7147
Weighted Statistics				
R-squared	0.060896	Mean dependent var		0.004015
Adjusted R-squared	0.015746	S.D. dependent var		0.005309
S.E. of regression	0.005267	Sum squared resid		0.002885
F-statistic	1.348763	Durbin-Watson stat		1.065159
Prob(F-statistic)	0.249857			
Unweighted Statistics				
R-squared	0.204923	Mean dependent var		0.008971
Sum squared resid	0.004084	Durbin-Watson stat		0.766029

La variable taille du conseil d'administration est négativement et statistiquement significative (au seuil 10%), ce qui implique que la taille du conseil d'administration et la performance économique sont négativement corrélées. Donc, la taille du conseil simule négativement la rentabilité des actifs. Et par conséquent, notre hypothèse H11, qui associe la gouvernance et la performance économique dans le secteur bancaire d'un sens positif, est invalide. Cette idée est partagée par Jensen (1993) [9] et Yermack (1996) [18] qui ont discerné une corrélation négative entre la taille du conseil d'administration et la performance et constatent que la taille doit être relativement modeste. Autrement, plus la taille augmente, plus la surveillance augmente et, par conséquent, la communication devienne plus difficile. Cette idée est confirmée, aussi, par Hermalin et Weisbach (2003) et Fourgon Ees *et al.* (2002). Ces auteurs sont pour une taille modeste du conseil et ils stipulent

F calculée est supérieure à F tabulée donc le modèle est hétérogène. De ce fait, il est nécessaire de passer au test d'Hausman.

❖ Test d'Hausman

Tableau 3: test d'Hausman

Correlated Random Effects - Hausman Test			
Equation: EQ02			
Test cross-section random effects			
Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	8.655468	5	0.1236

On aboutit à choisir l'estimation à effet fixe vu que Qh dépasse la valeur de la loi de khi-deux.

❖ Présentation du modèle

qu'en cas d'un conseil de grande taille, des problèmes de coordination entre les membres apparaissent ce qui affecte négativement l'efficacité de prise de décision.

À propos la variable existence des administrateurs externes au sein du conseil, il est à discerner, selon les résultats que cette variable présente un coefficient négatif et statistiquement non significatif (au seuil 5% et 10%). De ce fait, la présence des administrations externes au sein du conseil a un impact négatif sur la performance économique des banques tunisiennes. Notre hypothèse H 21 est donc rejetée. Cette conclusion est identique à celle de Hermalin et Weisback (2000) et Linck *et al.* (2006) [10] qui stipulent que la présence des administrateurs externes n'affecte pas positivement la performance bancaire vu qu'ils sont incompétents pour contrôler efficacement les dirigeants.

En effet, la présence des femmes et le nombre de réunion d'un conseil d'administration n'ont pas d'effet sur la performance économique des banques tunisiennes vu que ces deux variables ont des coefficients non significatifs. Et par conséquent, nos hypothèses H31 et H41 sont rejetées.

4.4. Estimation du modèle de la rentabilité financière (ROE)

❖ Test d'homogénéité / hétérogénéité de la constante de Fisher (Christophe Hurlin, 1978)

Tableau 5: Modèle de recherche

Redundant Fixed Effects Tests			
Equation: EQ03			
Test cross-section fixed effects			
Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	2.786958	(10,94)	0.0046
Cross-section Chi-square	28.562235	10	0.0015

Tableau 7: Modèle de recherche

Dependent Variable: OE				
Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
TCA	-0.013704	0.005272	-2.599428	0.0107
ADEXT	-0.052454	0.035341	-1.484218	0.1408
FEMMES	-0.001008	0.011241	-0.089652	0.9287
REU_CA	0.001288	0.006651	0.193690	0.8468
TACTIF	0.029116	0.011457	2.541398	0.0125
C	-0.171974	0.187741	-0.916018	0.3618
Effects Specification				
			S.D.	Rho
Cross-section random			0.030817	0.2497
Idiosyncratic random			0.053426	0.7503
Weighted Statistics				
R-squared	0.157442	Mean dependent var		0.047548
Adjusted R-squared	0.116935	S.D. dependent var		0.056372
S.E. of regression	0.052974	Sum squared resid		0.291851
F-statistic	3.886737	Durbin-Watson stat		0.913761
Prob(F-statistic)	0.002862			
Unweighted Statistics				
R-squared	0.224823	Mean dependent var		0.098909
Sum squared resid	0.354717	Durbin-Watson stat		0.760809

La variable taille du conseil d'administration est négativement et statistiquement significative (au seuil 10%), ce qui enferme que la taille du conseil d'administration et la performance financière sont négativement reliées. Donc, la taille du conseil destine négativement la rentabilité des fonds propres. D'où, notre hypothèse H12, qui associe la gouvernance et la performance financière dans le secteur bancaire d'un sens positif, est infirme.

À propos la variable existence des administrateurs externes au sein du conseil, il est à spécifier que cette variable présente un coefficient négatif et statistiquement non significatif (au seuil 5% et 10%). De ce fait, la présence des administrations externes au sein du conseil a un impact négatif sur la performance financière des banques tunisiennes. Notre hypothèse est donc refusée H22. De même, la présence des femmes et le nombre de réunion d'un conseil d'administration

F calculée est supérieure à F tabulée donc le modèle est hétérogène et par conséquent il est nécessaire de passer au test d'Hausman.

❖ Test d'Hausman

Tableau 6: test d'Hausman

Correlated Random Effects - Hausman Test			
Equation: EQ03			
Test cross-section random effects			
Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	5.244326	5	0.3868

La valeur Qh excède la fractile de la loi de khi-deux, donc, on choisit l'estimation à effet fixe.

❖ Présentation du modèle

n'ont pas d'effet sur la performance financière des banques tunisiennes vu que ces deux variables ont des coefficients non significatifs. Et par conséquent, nos hypothèses H32 et H42 sont rejetées.

5. Conclusion

De nombreuses études empiriques ont été réalisées afin de tester l'impact d'un système de gouvernance sur la performance bancaire. Les résultats trouvés sont mitigés: celles qui ont conclu l'existence d'un effet positif entre ces deux termes, alors que d'autres ont montré l'inverse.

Du point de vue disciplinaire, en tant qu'un des mécanismes les plus importants touchant la fonction de contrôle et à la création de valeur, le conseil d'administration a été la matière d'une dense couverture

empirique. Ainsi, pendant les dernières années, des dispositifs notamment l'indépendance des dirigeants, l'existence de divers comités au sein du conseil et la séparation des postes de dirigeant et de président du conseil ont recueilli une large concentration.

Nous avons essayé d'initier l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes cotées. Nous avons énoncé deux modèles de régression: modèle en rapport avec la rentabilité économique des banques tunisiennes et un modèle exposant la rentabilité financière des banques tunisiennes. En effet, la plupart des conclusions dégagées de notre étude empirique ont rejeté nos hypothèses

6. Références

- 1 Abdelkader Boudriga, Sana Jellouli, Chokri Mamoghli. Caractéristiques du conseil d'administration, qualité d'audit et risque de crédit: Cas des Banques Tunisiennes, Revue Tunisienne de Banque de Finance & de Gouvernance, 2011, 8-19.
- 2 Adams R, Mehran H. Is corporate governance different for Bank Holding Companies? Economic Policy Review, Federal Reserve Bank of New York, Special Issue, 2003 Vol.9, N°1.
- 3 Adams R, Mehran H. Corporate Performance, Board Structure and its Determinants in the Banking Industry, Cahier de recherche de la Banque fédérale de New York, 2005.
- 4 Beck T, Levine R. Stock markets, banks and growth: Panel evidence. Journal of Banking and Finance. 2004 vol n° 28.
- 5 Berle AA, Means GC. The Modern Cooperation and Private Property, Macmillan Company, New York, 1932, pp. 396.
- 6 Charreaux G. Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, La Revue du Financier, 2000, n° 127.
- 7 Eisenberg T, Sundgren S, Wells MT. Larger board size and decreasing value in small firms. Journal of Financial Economics, 1998; vol. 48, n°1.
- 8 Godard L, Fargo C. La taille du conseil d'administration: déterminants et impact sur la performance; Cahier du FARGO n° 1010702, 2001.
- 9 Jensen MC. The modern industrial revolution, exit and failure of international control system. Journal of finance, 1993.
- 10 Linck J, Netter J. The determinants of board structure, university of Georgia Working paper, 2006.
- 11 Lipton M, Lorsh J. A modest proposal for improved corporate governance, The Business Lawyer 1992; 48:59-77.
- 12 Mamoghli M, Dhouibi R. Quel est l'impact de la propriété publique sur la rentabilité des banques? Cas des banques tunisiennes, 8ème colloque ATSG Tunis, 2009.
- 13 Mersland R, Strom RO. Performance and Corporate Governance in Microfinance Institutions, MPRA Working paper, 2007, 37p.
- 14 Pi L, Tiemme SG. Corporate control and bank efficiency. Journal of banking and finance. 1993; vol 20, n°2.
- 15 Shivdasani A, Yermack D. COE involvement in the selection of new board members: an empirical analysis. Journal of finance. 1999; vol n° 54.
- 16 Sylvie St-Onge, Michel Magnan. les femmes au sein du conseil d'administration: un bilan des connaissances, centre universitaire de recherche en analyse des organisations, 2010.
- 17 Valeas N. Board meeting frequency and firm performance. Journal of financial economics. 1999; vol n° 53.
- 18 Yermack D. higher market valuation of companies with a small board of directors. Journal of financial economics. 1996; V 40.
- 19 Zahra SA, Pearce JA. Board composition from a strategic contingency perspective. Journal of Management. 1992; Vol. 29, n° 4.