

## Les déterminants de la performance des conseils d'administration des entreprises publiques béninoises

## The determinants of the performance of the boards of directors of Beninese public enterprises

**Karima SYLLA DOUCOURE, (Professeur Agrégé en Sciences de Gestion)**  
*Faculté des Sciences Economique et de Gestion*  
*Université d'Abomey Calavi, Bénin*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Université d'Abomey-Calavi Cotonou, Bénin karimasylla@yahoo.fr
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	SYLLA DOUCOURE, karima. (2022). The determinants of the performance of the boards of directors of Beninese public enterprises. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-2), 148-167. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5910187">https://doi.org/10.5281/zenodo.5910187</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

**Received:** January 08, 2022

**Published online:** January 31, 2022

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**  
**ISSN: 2658-8455**  
**Volume 3, Issue 1-2 (2022)**

## **Les déterminants de la performance des conseils d'administration des entreprises publiques béninoises**

### **Résumé**

L'étude porte sur les déterminants de la performance des Conseils d'Administration (CA) des entreprises publiques béninoises. Elle a pour objectif d'analyser les facteurs moteurs sur lesquels l'État doit agir pour améliorer la performance des Conseils d'administration des entreprises publiques. Pour y parvenir, nous avons adopté une méthodologie qui nous a conduits à collecter des données en utilisant un échantillon de 50 entreprises publiques béninoises. Ces données ont fait l'objet d'un traitement statistique à l'aide du logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 21.0 sous Windows 2013 sur la base de l'utilisation de la méthode de l'Analyse en Composante Principale (ACP).

Des résultats obtenus, il en découle que la performance du Conseil d'Administration ne dépend pas de sa composition ce qui est conforme au résultat obtenu par Karoui & Khelif (2010) dans le contexte des petites et moyennes entreprises françaises où il n'existe pas de lien entre la composition du conseil d'administration et sa performance. Mais la performance du conseil d'administration dépend plus des compétences des administrateurs liés à la connaissance du secteur d'activité de l'entreprise, la connaissance en science de gestion, la connaissance en sciences juridiques ; ainsi que du mode de fonctionnement de l'organe lié aux réunions formelles, aux réunions informelles et à la durée des réunions. C'est la raison pour laquelle nous suggérons que l'État béninois nomme des administrateurs jouissant de certaines compétences clés et veuille au bon fonctionnement de l'instance à travers la tenue régulière des réunions des Conseils d'Administration pour une meilleure gouvernance des entreprises publiques.

**Mots clés :** Conseil d'Administration, déterminants de la performance, entreprises publiques

**Classification JEL :** M41, M42

**Type de l'article :** Article de recherche appliquée.

### **Abstract**

The study focuses on the determinants of the performance of the Boards of Directors of Beninese public enterprises. Its objective is to analyze the driving factors on which the State must act to improve the performance of the boards of directors of public enterprises. To achieve this, we adopted a methodology that led us to collect data using a sample of 50 Beninese public enterprises. These data were statistically processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 21.0 software under Windows2013 based on the use of the Principal Component Analysis method (ACP).

From the results obtained, it follows that the performance of the Board of Directors does not depend on its composition, which is in line with the result obtained by Karoui and Khelif (2010) in the context of small and medium-sized French companies where there is no link between the composition of the board of directors and its performance. But the performance of the board of directors depends more on the skills of the directors linked to knowledge of the business sector of the company, knowledge of management science, knowledge of legal sciences; as well as the mode of operation of the body relating to formal meetings, informal meetings and the duration of meetings. This is the reason why we suggest that the State of Benin appoints directors with certain key skills and, wants the proper functioning of the body through the regular holding of meetings of Board of Directors for better corporate governance public.

**Keywords:** Board of directors, determinants of performance, public enterprises

**JEL Classification:** M41, M42

**Paper type:** Empirical research.

## 1. Introduction

Dans la plupart des pays africains, le défi de la stabilité politique et de l'équilibre macroéconomique a longtemps fait des questions de gouvernance un apanage de l'État. Mais de plus en plus, cette perception de la gouvernance se révèle insuffisante pour le décollage économique. Ainsi, la question de la gouvernance au plan micro économique apparaît désormais indissociable de celle du développement. Dans cet ordre d'idée, selon Oman et al, (2003, p.3), « la qualité des institutions de gouvernance d'un pays dont la gouvernance d'entreprise est désormais partie intégrante est fondamentale pour le développement dans son ensemble ». Ceci montre que le difficile décollage économique des pays en voie de développement peut être en partie lié au problème de gouvernance de leurs entreprises qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public.

En effet, la restructuration de l'économie béninoise en 1990 sous l'égide des institutions de Breton Wood a débouché sur la privatisation totale ou partielle des entreprises publiques. D'autres présentant un caractère stratégique ou ayant une utilité publique sont maintenues dans le giron de l'État (Yaya, 2005). Malgré le soutien de l'Etat notamment sur le plan financier, de multiples déviances entachent la gestion de ces entreprises publiques, faisant planer des incertitudes sur leur sort et des arguments en faveur de la privatisation de celles qui sont entièrement détenues par l'État. Ainsi, selon l'Institut Béninois de l'Audit et du Contrôle Interne (IBACI), les entreprises publiques béninoises font l'objet de plusieurs dysfonctionnements qui handicapent leur performance. Selon cet institut, ces défaillances sont liées d'une part à l'irrationalité dans la gestion administrative, comptable, financière et du matériel et à la défaillance de leurs organes de gouvernance d'autre part.

Pour les tenants de la théorie des droits de propriété, les problèmes de gouvernance des entreprises publiques peuvent s'expliquer par le comportement discrétionnaire de leurs dirigeants, faiblement contrôlés en raison de la forme publique de propriété (Marais et Reynaud 2007). Cette explication semble s'accommoder au contexte des entreprises publiques béninoises. Or, si les instruments de gestion comme les leviers financiers et stratégiques affectent la performance de l'entreprise, la gouvernance, cadre institutionnel des décisions de gestion est aussi déterminant (Caby et Hirigoyen, 2001). La question de l'efficacité de la gouvernance des entreprises publiques béninoises, notamment de la performance du Conseil d'Administration (CA) qui en est un mécanisme clé reste posée.

En effet, les CA des entreprises publiques béninoises sont chargés d'élaborer la politique générale de l'entreprise, de veiller à son application, de le contrôler et de procéder périodiquement à une évaluation des performances des entreprises. Ainsi, ils se doivent d'être des organes performants capables de trouver le dosage nécessaire entre critiques, contre-expertises et ouverture au dialogue avec les dirigeants de l'entreprise. Cependant, du rôle joué par ces organes, découle un certain nombre de problèmes : l'aptitude des conseils d'administration à stimuler la performance de ces entreprises publiques; la capacité des conseils d'administration à restreindre et à sanctionner les abus liés au pouvoir discrétionnaire des dirigeants sur les ressources; l'aptitude des conseils d'administration à contrôler les dirigeants de ces entreprises tout en maintenant un meilleur équilibre possible entre contrôles et motivations. Ces problèmes soulèvent une préoccupation principale: quels sont les facteurs moteurs sur lesquels l'État doit-il agir pour améliorer la performance des conseils d'administration des entreprises publiques béninoises?

Selon Johnson et al. (1996), le CA remplit trois grands rôles : le contrôle, le service et l'acquisition de ressources. Pour Charreaux (2000), le CA joue deux principaux rôles: un rôle disciplinaire et un rôle stratégique. Le rôle disciplinaire consiste à protéger les intérêts des actionnaires minoritaires contre les abus des dirigeants ou des actionnaires de contrôle tandis que le rôle stratégique est celui par lequel les membres du CA mettent à disposition des dirigeants leurs connaissances, leurs compétences et leurs réseaux pour faciliter la création de

richesse. Karoui et Khelif (2010) quant à eux ont tenté de capter le rôle des CA par une série de sept (7) questions portant sur : le contrôle des comptes de l'entreprise, le contrôle de la performance de l'entreprise, le contrôle de la performance de l'équipe dirigeante, la ratification des stratégies, la rémunération de l'équipe dirigeante, le contrôle de révocation des administrateurs, le contrôle de révocation des dirigeants.

Triki et Bouaziz (2012), soutiennent l'idée selon laquelle l'aptitude du CA à jouer son rôle est tributaire non seulement des déterminants dits traditionnels (sa composition ou sa structure, etc.), mais aussi à des déterminants relevant de la compétence des administrateurs et surtout de ses modes de fonctionnement (Boujenoui et al., 2004 ; Karoui et Khelif, 2010). Eu égard à ce débat, cet article vise à répondre aux questions spécifiques suivantes : la composition du CA des entreprises publiques béninoises est-elle favorable à sa performance ? Quelle est l'influence du profil des administrateurs sur la performance du CA des entreprises publiques béninoises ? Quelle est l'influence du mode de fonctionnement sur la performance du CA des entreprises publiques béninoises ?

Après une présentation de la revue de littérature suivie de la démarche méthodologique, nous présentons les résultats et les discussions avant de conclure cet article.

## **2. Revue de littérature et développement des hypothèses**

La recension de la littérature montre que le débat concernant les facteurs qui influencent la performance du Conseil d'Administration dans les entreprises n'est pas en effet tranché.

La revue de ces travaux montre une diversité de déterminant qui influence la performance du Conseil d'administration.

### **2.1. Composition du Conseil d'Administration comme déterminant de sa performance**

#### **2.1.1. La taille et performance du conseil d'administration**

La taille se réfère au nombre d'administrateurs dans le CA. La littérature s'est largement intéressée à son influence sur l'efficacité du CA. De nos lectures, deux principales tendances peuvent être dégagées de la plupart des réflexions : celle de l'existence d'une corrélation (positive ou négative) entre la taille et l'efficacité du CA et celle que nous pouvons qualifier de la thèse de la neutralité.

Pour Snadli et al. (2020), la capacité de contrôle du CA augmente avec la taille. Dans ce sens, Dalton et al. (1998), ont trouvé une relation positive, avec un impact plus important dans le cas des petites entreprises. Pearce et Zahra (1992), confirment cette hypothèse en mettant en évidence une relation positive entre la taille du CA et la performance. De même Godard et Schatt (2001) pensent que plus le nombre d'administrateurs est important plus l'entreprise réalise de grande performance.

Par contre selon la théorie de l'agence, un CA de grande taille est moins efficace à remplir sa fonction de contrôle et serait davantage assujéti à l'influence de la direction (Charreaux, 2011). En pratique, plus la taille du CA est importante, plus les problèmes d'agence surviennent et le CA connaît plus de conflits internes ouvrant la porte à plus d'influence et de manipulations de la part des managers (Charreaux, 2011). A cause de l'hétérogénéité qui augmente avec la taille, les dirigeants auraient plus de chance d'entreprendre des stratégies d'enracinement et une probabilité plus faible d'être remplacés, à moins d'une crise grave (Alexandre et Paquerot, 2000).

D'autres recherches ont conclu à une corrélation négative entre la taille du CA et sa performance (Melsa et al. 2020). Enfin certains tendent vers l'hypothèse de la neutralité. C'est le cas des études effectuées dans le contexte français qui ont révélé que la taille du CA n'exerçait aucune influence significative sur la performance de l'entreprise (Godard, 2001). Eu égard à ces divergences de point vues par rapport à l'influence de la taille la performance du CA pouvons dire que dans le cadre des entreprises publiques béninoises, la performance des CA dépend fortement de la taille et de la du CA.

### **2.1.2 Ancienneté, expérience des membres du CA et sa performance**

L'ancienneté et l'expérience des membres constituent des caractéristiques du CA dont l'impact sur les décisions prises par ce dernier a été mis en évidence. Fredrickson et al. (1988) ont trouvé que l'hétérogénéité de cette ancienneté était corrélée positivement avec la probabilité de renvoi du directeur général en cas de mauvaises performances répétées. Wiersema et Bantel (1992) ont montré par contre que cette hétérogénéité temporelle était source d'une plus grande diversité dans l'information apportée lors des réunions du CA.

Selon Karoui et Khelif (2007), la formation des membres et leur expérience, aussi bien fonctionnelle que sectorielle, ainsi que l'hétérogénéité de ces dernières, ont un impact sur le fonctionnement du CA et ses décisions. On pourrait s'attendre à ce que le renouvellement régulier d'une partie des membres et le recours à des personnes expérimentées améliorent l'efficacité du CA. Ainsi, nous pensons que, les expériences et l'ancienneté des membres du CA peuvent influencer l'instance.

### **2.1.3 Indépendance du CA et sa performance**

La question de l'indépendance du CA a été largement abordée dans les études sur la gouvernance des entreprises. Selon la théorie d'agence, l'indépendance du CA serait positivement corrélée avec le ratio externes/ internes est élevé. Ce qui favorise un meilleur contrôle sur les actions des dirigeants, car, n'étant pas membres de la direction, les administrateurs externes seraient moins sujets aux éventuelles pressions que pourraient subir leurs homologues internes. Cette hypothèse a été soutenue par plusieurs études. Ainsi, pour Fama et Jensen (1983), des CA comportant une plus grande proportion de membres externes sont plus efficaces dans le contrôle et la limitation de l'opportunisme des dirigeants. Dans le même sens, Johnson et al, (1996) pensent que ces CA ont tendance à s'impliquer plus activement dans les décisions stratégiques. Mais cette importance des membres externes présente certaines limites.

Primo, de pareils CA sont moins enclins à initier un changement stratégique dans des environnements turbulents (Redor ,2021). Secondo, ils n'hésiteraient pas à renvoyer le directeur général en cas de mauvaises performances répétées Weisbach (1988). Tertio, des CA à majorité externe peuvent réagir plus vite à des indices annonciateurs de grandes difficultés (Dalton et al. 1998) et auront tendance à réagir de façon hostile à l'adoption de mesures destinées à contrer les prises de contrôle (Boujenoui et al (2004). Malgré l'intérêt des recherches sur l'importance des membres externes au sein du CA, son impact sur la performance n'est pas clairement prouvé. Alors qu'Agrawal et Knoeber (1996) ont conclu à l'existence d'une relation négative, Bhagat et Black (2000) ont trouvé une relation positive. D'autres études comme de celle de Weir et al. (2002), ont abouti à l'absence de relations.

Enfin, des études menées par Schiehl et al (2009); Sarkar (2009) ont conclu que les administrateurs externes contribuent plus à une bonne gouvernance par rapport à ceux internes. Partant de ces résultats mitigés de la littérature, nous pensons que la performance des CA des entreprises publiques béninoises est liée à leur degré d'indépendance.

### **2.1.4 Séparation des fonctions de DG et de PCA et impact sur la performance**

Rachdi et al (2009) soulignent que la théorie d'agence plaide en faveur la séparation des fonctions. Pour Godard et Schatt (2002), dans une ont opté pour une structure de séparation des deux postes et paradoxalement celles qui étaient dirigées par un PDG étaient significativement plus performantes. Par contre, Thaddée et Ndonzou (2000) ont abouti dans leur étude à la neutralité de la structure de pouvoir sur la performance et font remarquer que l'impact de cette structure dépend du contexte institutionnel. Ainsi, dans le contexte de cette étude, nous postulons que cette séparation influence positivement la performance des CA.

### 2.1.5 Taux de rotation des administrateurs et performance du CA

Le conseil d'administration peut aussi être caractérisé par le taux de rotation des administrateurs c'est-à-dire son aptitude à renouveler ses membres. Plusieurs études ont montré que le taux de rotation des administrateurs' est en relation avec la performance de l'entreprise aux États-Unis (Boujenoui et al., 2004). Dans le *même* ordre d'idées, Khaled et al. (2021) a affirmé que lorsque les administrateurs externes prédominent au sein du CA, les indicateurs de performance sont plus fortement corrélés avec le taux de rotation au poste de directeur général que dans les entreprises où prédominent les administrateurs internes. De ce qui précède, nous postulons que la rotation des administrateurs peut aussi influencer la performance du CA. Tous ces développements (2.1.1) nous ont permis à formuler notre première hypothèse :

***H1 : la performance du CA des entreprises publiques béninoises est influencée par les facteurs de composition de l'instance elle-même.***

### 2.2 Fonctionnement du CA et son influence sur sa performance

Demb et Neubauer (1992) avancent deux pistes afin de permettre aux CA de jouer un rôle plus actif. La première tient à la régularité de leurs réunions et à leur durée tandis que la seconde tient à la qualité des procédures de reporting. En effet, pour ces auteurs, la fréquence et la durée des réunions contribuent à améliorer les flux d'information entre l'organisation et le CA, assurant à ce dernier la possibilité tant d'infléchir les décisions stratégiques que de contrôler leur mise en œuvre. Aussi, les administrateurs externes de l'entreprise doivent-ils constamment évaluer les informations relatives aux décisions managériales afin de ratifier les initiatives stratégiques. De telles informations peuvent être obtenues par des interactions fréquentes au sein du CA (Chen et Guay, 2020).

En outre, les réunions du CA suscitent et facilitent la discussion et le débat ; permettant .de la sorte l'évaluation précise des cadres, tout en mobilisant l'initiation de propositions stratégiques. Selon Rouby (2008), pour maximiser la création de valeur de l'entreprise et la richesse actionnariale, le CA doit constamment surveiller les comportements antagonistes et discrétionnaires des dirigeants. Ces réflexions ont été approfondies par Pugliese et Winstop (2007) qui ont montré que l'adoption de procédures régulières d'évaluation affecte positivement et significativement l'implication du CA dans les processus de prise de décision stratégique. À l'issue de cette revue, nous pensons que la fréquence et la durée des réunions peuvent avoir un impact sur la performance économique des CA des entreprises publiques béninoises' d'où notre deuxième hypothèse :

***H2: la performance du CA des entreprises publiques béninoises est influencée par le mode de fonctionnement de l'instance elle-même.***

### 2.3. Les compétences comme déterminant de la performance du CA

Le conseil d'administration constitue une importante instance décisionnelle. En plus de sa mission de contrôle et de surveillance, le CA joue un rôle non négligeable dans les orientations stratégiques de l'entreprise. À ce titre, la performance du CA est aussi appréciée à la lumière de ses contributions en terme cognitif." c'est à l'enrichissement des connaissances et des expertises accessibles à l'entreprise et à ses principaux décideurs.

Selon Demb et Neubauer (1992), il faut accorder, une attention particulière aux contributions du CA à la stratégie de l'entreprise. Ces auteurs considèrent que l'une des contributions majeures des CA tient à leur capacité d'élargir la perspective des dirigeants et de les ouvrir à des opportunités inexplorées. Cependant, il a fallu les travaux de Forbes et Milliken (1999) d'une part et de Rindova (1999) d'autre part pour voir émerger des résultats empiriques mettant en relation les connaissances et compétences disponibles comme moyen de caractérisation du CA et de ses performances. Ainsi, en vue d'apprécier des déterminants de la performance des CA dans le contexte des Petites et Moyenne Entreprises (PME), Karoui et Khelif (2010) ont mis en évidence l'influence des compétences sur la performance des CA. Ces auteurs se sont

appuyés sur certains travaux ayant trait à cette problématique.

Pour Forbes et Milliken (1999) les administrateurs expérimentés peuvent apporter des solutions aux insuffisances managériales d'une entreprise. Le CA doit donc disposer en son sein des connaissances générales ayant trait aux différents domaines fonctionnels, tels que les finances, le commercial et le droit, mais également les connaissances scientifiques ou encore celle de direction générale (Forbes et Milliken, 1999).

Lynall et al (2003) soulignent l'importance d'adapter le portefeuille de compétences du CA aux besoins de l'entreprise en défendant l'idée de la nécessaire adéquation des connaissances et des compétences du conseil à chaque phase de l'entreprise dans son cycle de vie. Selon Kiel et Nicholson (2003), les savoirs, les connaissances et les compétences sont un déterminant majeur de la performance du CA.

L'étude de Gabrielsson et Winlund (2000) montre également que le degré de maîtrise des connaissances et des compétences par les membres du CA affecte sensiblement son implication dans son rôle de services alors qu'elle ne présente aucun lien avec le rôle de contrôle. Les travaux de Sapienza et al. (1996) montrent que, quel que soit le pays, les contributions les plus attendues des CA se basent essentiellement sur les connaissances et les compétences particulières des administrateurs.

Karoui et Khelif (2010) soutiennent que la performance d'un CA se fonde sur un dosage de connaissances générales et de connaissances spécifiques. Selon eux, la performance du CA n'est pas tant reliée aux déterminants traditionnels liés à sa performance, mais plutôt à des composants relevant de variables de compétences des administrateurs ainsi que des modes de fonctionnement du CA. Ainsi, notre troisième hypothèse est la suivante

***H3: la performance du CA des entreprises publiques béninoises est fortement liée aux compétences des administrateurs des administrateurs.***

### **3. Méthodologie de recherche**

Cette section présente les modalités de mise en œuvre de l'étude. Elle décrit le modèle économétrique utilisé, l'outil de collecte et de traitement de données ainsi que l'échantillon de travail.

#### **3.1 L'échantillon ou terrain de l'étude**

Le Bénin compte 168 établissements d'état (Revue des entreprises béninoises, 2020). Toutefois l'étude a porté sur 50 entreprises prises au hasard.

#### **3.2 Outils d'analyse et de traitement des données**

Pour l'outil de traitement et le mode d'analyse des données, nous utilisons le logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 21.0 sous Windows 2013.

La méthode utilisée est l'Analyse en Composante Principale (ACP). Pour valider la structure interne du modèle et des hypothèses de la recherche, nous utiliserons le test de Fisher et la méthode de régression linéaire (Evrard *et al.* 2003).

Avant de réaliser cette analyse, nous nous sommes assurés si les variables sont « factorisables » par l'utilisation de deux tests : le test de sphéricité de Bartlett et le test MSA (Measure of Sampling Adequacy), dû à Kaiser, Meyer et Olkin (test de KMO).

#### **3.3 Opérationnalisation des variables**

Les variables sont de deux ordres: la variable dépendante et les variables indépendantes. La variable dépendante est la performance du conseil d'administration nommée (PECA). Pour bien la cerner, nous avons fait référence aux différents domaines d'intervention théoriques du CA en matière de contrôle et de surveillance. Dans ce sens, nous nous sommes inspirés de la démarche de Karoui et Khelif (2010). Ainsi la performance est mesurée à travers :

- le contrôle des comptes de l'entreprise;
- le contrôle des performances de l'entreprise ;
- le contrôle des performances de l'équipe dirigeante ;
- la ratification de la stratégie ;
- le contrôle de la rémunération des dirigeants.

À la différence de Karoui et Khlif (2010), nous n'avons pas tenu compte des deux aspects suivants : le contrôle de la révocation des administrateurs et contrôle de la révocation des dirigeants.

Six variables sont retenues pour caractériser la composition du CA des entreprises publiques béninoises.

*Tableau 1: Les variables de composition du CA*

<b>Variab</b> les	<b>Description et mesure</b>
<b>TCON</b> : taille du CA	S'apprécie grâce au nombre d'administrateurs siégeant au conseil.
<b>INMA</b> : indépendance managériale	Renseigne sur les membres du CA ne faisant pas partie du management de l'entreprise. Nous y avons inclus tous les administrateurs externes. Ainsi, la variable est mesurée par la proportion des administrateurs externes au sein du conseil d'administration.
<b>INFO</b> : Indépendance du PCS	Renseigne sur les membres du CA qui sont fonctionnaires d'État. Elle est mesurée par la proportion des fonctionnaires au sein du conseil d'administration.
<b>EXPE</b> : Expérience	Renseigne sur l'ancienneté du PCA dans ses fonctions. PCA Elle va prendre la valeur 1 si le PCA est à son tout premier mandat et 0 si ce n'est pas le cas.
<b>ROTA</b> : Taux de rotation au poste du PCA	Taux de rotation au poste de PCA. C'est une variable binaire qui prend la valeur 1 si le PCA à plus d'un mandat à ce poste et 0 si non.
<b>REPR</b> : Représentation des employés	Renseigne sur la représentation des employés non actionnaires au CA. Prend la valeur 1 s'il existe au moins un employé dans le conseil d'administration et 0 autrement

*Source : Adapté de Karoui & Khlif (2010)*

Trois variables sont retenues pour caractériser le profil des administrateurs, leur description et leur outil de mesure se présentent comme suit :

*Tableau 2: Les variables du profil des membres du CA*

<b>Variab</b> les	<b>Description et mesure</b>
<b>CSAC</b> : connaissance du secteur d'activité de l'entreprise	Renseigne sur la connaissance du secteur d'activité de l'entreprise par le CA. Il se mesure par le pourcentage d'administrateur ayant cette qualité.

<b>CSGE</b> : connaissance en science de gestion	Renseigne sur la connaissance du CA eu gestion. Il se mesure par le pourcentage d'administrateur ayant suivi une formation liée à la science de gestion.
<b>CSJU</b> : connaissance sciences juridiques Description et mesure	Renseigne sur la connaissance du CA en droit. Il se mesure par le pourcentage d'administrateur ayant suivi une formation liée aux sciences juridiques.

*Source : Adapté de Forbes & Miliken (1999)*

Trois variables sont retenues pour caractériser le fonctionnement du Conseil d'Administration. Leur description et leur outil de mesure se présentent comme suit :

*Tableau 3: Les variables du fonctionnement du CA*

<b>Variables</b>	<b>Description et mesure</b>
<b>FRRF</b> : réunions formelles	Indique sur le nombre. de réunions formelles et se mesure par leur fréquence
<b>FRRi</b> : réunions informelles	Indique sur le nombre de réunions informelles et se mesure leur fréquence par an
<b>DURE</b> : durée des réunions	Renseigne sur la durée des réunions et se mesurent par la durée des réunions

*Source : Adapté de Forbes & Miliken*

### 3.4 Construction des variables et modèle empirique

Après sélection des variables appropriées, nous avons testé la validité des hypothèses de recherche en élaborant un modèle de régression linéaire multiple. Ainsi, nos hypothèses sont testées empiriquement afin de vérifier la capacité de la littérature à expliquer les déterminants de la performance du CA. Le modèle économétrique utilisé cherche à expliquer les déterminants de la Performance du CA par les différents indicateurs qui représentent les variables explicatives.

Nous nous sommes inspirés des variables existant dans la littérature et élaboré le modèle comportant douze variables explicatives auxquelles nous ajoutons une constante de régression  $\alpha$  O et un terme d'erreur (résidu aléatoire  $\epsilon_{it}$ ) :

À partir de ces variables, nous écrivons le modelé empirique comme suit :

$$PEFA_{it} = \alpha_i + b_1 TCON_{it} + b_2 INMA_{it} + b_3 INPO_{it} + b_4 EXPE_{it} + b_5 ROTA_{it} + b_6 REPR_{it} + b_7 CSA_{it} + b_8 CSGE_{it} + b_9 CSJU_{it} + b_{10} FRRF_{it} + b_{11} FRRi_{it} + b_{12} DURE_{it} + \epsilon_{it}$$

Dans cette équation les variables sont désignées par les abréviations associées.

## 4. Résultats et Discussions

### 4.1 Résultats

Nous allons d'abord à apprécier la pertinence des items relatifs aux variables explicatives par une analyse en composante principale. Ensuite, nous réalisons les tests de fiabilité et de validité.

- **Tests de sphéricité de Bartlett et l'indice de KMO**

Le tableau ci-dessous donne concomitamment les résultats de ces tests.

**Tableau 4 : Test de sphéricité de Bartlett**

<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,607	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1203,679
	Ddl	66
	Signification de Bartlett	0,000

*Source: Enquêtes quantitatives*

L'indice de KMO est situé au-dessus du seuil de 50% (ici 0,607) prouvant ainsi que les données sont factorisables. De même, le test de Bartlett est significatif au seuil de 1%. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des 12 items constitutifs des variables explicatives du modèle. Les deux conditions permettent de réaliser l'ACP sur l'ensemble d'items constitutifs des variables explicatives.

#### **4.1.1 Composants de variables par l'ACP**

Nous allons d'abord à apprécier la pertinence des items relatifs aux variables explicatives par une analyse en composante principale. Ensuite, nous réalisons les tests de fiabilité et de validité.

##### **4.1.1.1 L'analyse en composante principales (ACP)**

Cette analyse porte sur les deux catégories des variables du modèle de recherche que nous avons adopté : les variables explicatives et la variable expliquée. Nous rappelons que les conditions de réalisation de l'analyse en composantes principales seront examinées à travers le test de sphéricité de Bartlett et le test MSA (Measure of Sampling Adequacy) dû à Kaiser, Meyer et Olkin (indice de KMO).

#### **□ Détermination des composants de variables par l'ACP**

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'une première ACP réalisée sur les 12 items censés représenter les trois (3) composants de variables explicatives. Cette première ACP sur les variables explicatives permet d'obtenir trois axes factoriels. Le regroupement des items après une rotation Varimax correspond bien aux trois variables explicatives du modèle théorique déterminé à partir de la littérature. Il s'agit : composant 1 : Composition du CA ; composant 2 : Profil des membres du CA ; composant 3 : fonctionnement du CA.

**Tableau 5 : Matrice des composants de variables explicatives issues de la 1<sup>ère</sup> ACP**

Matrice des composants après rotation	Composants		
	1	2	3
Taille du CA	<b>0,485</b>	0,014	0,042
Indépendance managériale	<b>0,383</b>	0,032	0,005
Indépendance politique	<b>0,473</b>	0,000	-0,004
Expérience du PCA	<b>0,262</b>	0,092	-0,004
Taux de rotation au poste de PCA	<b>0,954</b>	0,065	-0,010
Représentation des employés	<b>0,935</b>	-0,061	-0,023
Connaissance du secteur d'activité de l'entreprise	0,101	<b>0,953</b>	0,092
Connaissance en science de gestion	0,044	<b>0,951</b>	0,098
Connaissance sciences juridique	-0,093	<b>0,820</b>	0,066
Réunions formelles	0,028	0,069	<b>0,959</b>
Réunions informelles	0,053	0,010	<b>0,946</b>
Durée des réunions	0,105	0,079	<b>0,937</b>
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.			
a. La rotation a convergé en 3 itérations.			

*Source : Enquête quantitative*

Quatre items du premier composant présentent un coefficient inférieur à la norme qui est de 50%, nous décidons de procéder à une autre analyse en écartant les items concernés.

Le tableau ci-après présente de nouveau la matrice des composants après rotation de la seconde ACP sur les variables explicatives.

**Tableau 6 : Seconde ACP sur les variables explicatives de la PECA**

Matrice des composants après rotation	Composants		
	1	2	3
Taux de rotation au poste de PCA	<b>0,963</b>	0,065	-0,010
Représentation des employés	<b>0,938</b>	-0,061	-0,023
Connaissance du secteur d'activité de l'entreprise	0,101	<b>0,959</b>	0,092
Connaissance en science de gestion	0,044	<b>0,955</b>	0,098
Connaissance sciences juridiques	-0,093	<b>0,826</b>	0,066
Réunions formelles	0,028	0,069	<b>0,968</b>
Réunions informelles	0,053	0,010	<b>0,949</b>
Durée des réunions	0,105	0,079	<b>0,941</b>
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.			
a. La rotation a convergé en 3 itérations.			

*Source : Enquêtes quantitatives*

À la lecture de ce tableau, on se rend compte que la seconde ACP conserve les trois dimensions et dans l'ordre établi lors de la première ACP. Cependant, les contributions

factorielles ont changé ainsi que le poids de la variance totale comme l'indique le tableau ci-après :

**Tableau 7 : variance totale expliquée après la seconde ACP sur les variables explicatives**

Comp osant	Valeurs propres initiales			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,124	32,396	32,396	2,934	31,674	31,674
2	2,733	28,848	61,244	2,736	29,869	63,543
3	2,445	25,231	86,475	2,490	28,327	91,568
4	,670	5,094	91,569			
5	,453	4,646	96,215			
6	,167	2,003	98,218			
7	,092	1	99,218			
8	,086	,782	100,000			

*Source : Enquêtes quantitatives*

La variance totale expliquée est de 91,57%, après l'élimination de quatre items dans le premier composant.

Le premier composant constitué de deux items contribue pour 31,67% dans la variance totale des variables explicatives. Les contributions de la deuxième et troisième composante sont respectivement de 29,87 % et 28,327% dans la formation de la variance totale.

L'ACP de la variable décision de PECA

Bien que considérées comme uniques selon le modèle théorique, nous voudrions bien nous assurer de cette unidimensionnalité en essayant les conditions de l'ACP. Il s'agit de réaliser le test de sphéricité de Bartlett et le test MSA (Measure of Sampling Adequacy ou indice de KMO).

Le résultat des calculs réalisés sous le logiciel SPSS utilisé donne une information contenue dans le tableau suivant :

**Tableau 8 : Test factorisation de la variable expliquée**

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,917
Test de sphéricité de Khi-deux approximé	946,886
Bartlett	Ddl
	28
	Signification de Bartlett
	,000

*Source: Enquêtes quantitatives*

La variable est factorisables au regard des résultats de l'indice de KMO et du test de Bartlett. En effet, l'indice de KMO affiche une valeur de 0,917 largement au-dessus du seuil qui est de 0,5. Le test de sphéricité de Bartlett est également significatif au seuil de 1%.

Cependant, l'ACP effectuée permet juste de confirmer le caractère unidimensionnel de cette variable.

#### 4.1.2 La recherche de fiabilité des échelles de mesure des variables du modèle

Nous avons testé la fiabilité des items à l'aide d'un outil statistique : l'alpha de Cronbach. Ce dernier, faut-il le rappeler, est un indicateur qui permet de mesurer la **fiabilité** d'un ensemble de questions (ou items) censées contribuer à mesurer un phénomène. Ainsi, pour chaque

variable du modèle, nous testons la cohérence interne de ses items. L'ensemble de résultats est consigné dans le tableau ci-dessous.

#### 4.1.2.1 Test de fiabilité des échelles de mesure des variables indépendantes

Il s'agira pour nous d'étudier la fiabilité des échelles de mesure liées aux variables explicatives.

*Tableau 9 : Calcul d'alpha de Cronbach pour les différentes variables explicatives*

Variables	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Composition du CA (CCA)	2	0,88
Profil Membre du CA (PMCA)	3	0,95
Fonctionnement du CA (FCA)	3	0,97
Total items des variables explicatives	8	

*Source : Enquêtes quantitatives*

L'observation de ce tableau permet de constater que chacune des variables présente un Alpha de Cronbach supérieur à 0,6. Ainsi, en fonction de ces valeurs, nous sommes en mesure d'affirmer que chacune de nos variables présente une cohérence interne suffisante. Ceci nous permet de passer à la mesure de la validité.

#### 4.1.2.2 Étude de la fiabilité de la variable expliquée

Nous aurons à évaluer dans cette partie, la fiabilité de l'échelle de mesure de la variable expliquée.

*Tableau 10 : Test de fiabilité de la variable décision de la PECA*

Variables	Nombre d'item	Alpha de Cronbach
Variable expliquée (PECA)	5	0,963

*Source : Enquêtes quantitatives*

De ce tableau, il en résulte que nous obtenons un coefficient alpha de Cronbach supérieur au seuil requis, car 0,963 est supérieur à 0,6. Ce qui démontre une forte corrélation entre les items servant à mesurer la même variable. La validité convergente est donc avérée pour les échelles de mesure de cette variable.

Ceci nous permet de passer à la mesure de la validité.

#### 4.1.2.3 Évaluation de la qualité du modèle

Concernant la qualité de la régression, nous faisons recours au test basé sur la statistique F de Fisher-Snedecor afin de vérifier la significativité du modèle. La qualité globale du modèle de la régression est fournie par le tableau récapitulatif ci-dessous :

*Tableau 11 : Test d'évaluation de la qualité du modèle*

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,910 <sup>a</sup>	,829	,822	,54649	,829	14,965	3	39	,000	1,65

a. Valeurs prédites : (constantes), CCA, PMCA, FCA  
 b. Variable dépendante : PECA

*Source : Enquêtes quantitatives*

Au regard des valeurs de  $R^2$  (0,829) et de  $R^2$  ajusté (0,822), on peut se permettre de dire que le pouvoir explicatif global des variables indépendantes est fort. La significativité de ce pouvoir explicatif est également bien avérée, car le test F est très significatif (0,000). Globalement, la qualité du modèle est acceptable.

Tableau 12 : Test de causalité

Coefficients <sup>a</sup>									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Tolérance	VIF
1 (Constante)	-,576	,319		-1,809	,074	-1,209	,056		
CCA	-,014	,033	-,019	-,412	,681	-,079	,052	,870	1,149
PMCA	,861	,052	,805	16,652	,000	,758	,963	,771	1,297
FCA	,219	,073	,143	3,011	,003	,074	,363	,794	1,260

a. Variable dépendante : PECA

Source : Enquêtes quantitatives

A la lecture du tableau ci-dessus, on constate que deux des trois facteurs explicatifs ont une influence positive et significative sur la performance du Conseil d'Administration (PECA).

Il s'agit de :

- Profil des membres du Conseil d'Administration (PMCA) dont l'influence est plus forte et plus significative que les autres (Bêta = 0,805 et  $t = 16,662 > 1,96$ ) ;
- Fonctionnement des membres du Conseil d'Administration (FCA), (Bêta = 0,143 et  $t = 3,011 > 1,96$ ) ;

Ces résultats nous amènent à obtenir les déterminants de la performance du Conseil d'Administration. Nous avons, dans un premier instant, identifié les variables qui sont fortement corrélées ( $r \geq 0,87$ ) deux à deux, parmi elles nous avons retenu une variable avec laquelle nous observons la corrélation avec les autres variables. La variable qui n'est pas retenue est supprimée. Nous avons procédé ainsi, car les variables fortement corrélées présentent les mêmes comportements ; ce qui pourrait créer un biais dans les résultats. Tout ceci nous a permis de retenir comme déterminant de la performance du Conseil d'Administration : **La connaissance du secteur d'activité de l'entreprise, la connaissance en science de gestion, la connaissance en sciences juridiques, les réunions formelles, les réunions informelles et la durée des réunions.**

#### 4.2 Discussion des résultats

L'analyse de statistiques condensées dans le tableau 12 révèle qu'une des trois hypothèses de départ n'est pas confirmée par les données. Autrement dit la performance du Conseil d'Administration des entreprises publiques béninoises n'est pas déterminée par la composition du Conseil d'Administration qui englobe : la taille, l'indépendance managériale et politique, l'expérience du Président du conseil d'administration, le taux de rotation et la représentation des employés. Ce résultat est conforme à celui obtenu par Karoui et Khelif (2010) dans le contexte des Petites et Moyennes Entreprises françaises où il n'existe pas de lien entre la composition du conseil d'administration et sa performance.

L'étude a également montré que tous les profils étudiés sont indispensables à la performance du Conseil d'Administration (Bêta = 0,805 et  $t = 16,662 > 1,96$ ). En effet, les résultats révèlent qu'au-delà du secteur d'activité de l'entreprise, d'autres compétences sont indispensables. C'est le cas des compétences ayant trait aux domaines de la gestion et du droit. Ces résultats confirment l'analyse de Forbes et Milliken (1999) qui considérant les Conseils d'Administration comme des équipes décisionnelles, avancent que l'approche cognitive est un complément nécessaire aux approches de la théorie d'agence pour l'étude de la performance du Conseil

d'Administration. C'est dans le même ordre d'idée que Charreaux (2000) affirme que le conseil d'Administration peut être vu comme un contributeur à de nouvelles opportunités de croissance par son apport de connaissances et de compétences variées. Aussi les travaux de Rindova (1999), montrent que les administrateurs contribuent de manière cognitive à la formulation de la stratégie dans l'entité au travers de leurs observations, de leurs interprétations et de leurs choix.

Les résultats ont aussi révélé que le fonctionnement du Conseil d'Administration à un pouvoir explicatif important sur la performance du Conseil d'Administration des entreprises publiques béninoises ( $B\grave{e}ta = 0,143$  et  $t = 3,011 > 1,96$ ). En effet, les rencontres sont généralement de l'ordre de deux à trois sessions par an dont une (1) fois pour le vote du budget et une (1) fois pour arrêter les états financiers et examiner la marche des activités de l'entreprise. Ainsi, le sentiment d'appartenance qui émerge entre autres de la tenue des réunions permet de développer au niveau des administrateurs le sens du devoir à l'égard de l'entreprise. Nos résultats montrent dans la logique de Demb et Neubauer, (1992) que la fréquence des réunions peut influencer la performance du CA en favoriser le maintien d'un niveau d'information suffisant qui incite les administrateurs à être actifs.

Face à la multitude de variables caractérisant le conseil d'administration, nous avons essayé de déterminer celles qui peuvent influencer beaucoup plus l'aptitude des conseils d'administration à jouer leur partition dans la bonne gouvernance des entreprises publiques.

En résumer, nous pouvons dire qu'une conception unique en occurrence celle de la théorie d'agence ou de la théorie contractuelle ne saurait expliquer totalement la performance des Conseils d'Administrations des entreprises publiques béninoises, car l'étude a révélé un pouvoir explicatif faible et non significatif des facteurs caractéristiques de la composition. Les résultats montrent plutôt à l'instar de l'étude de Karoui et Khelif (2010) un pouvoir explicatif supérieur de la théorie cognitive sur la performance des Conseils d'Administration. Il faudrait aussi la présence des administrateurs ayant certains profils clés notamment ceux liés au domaine d'activité de l'entreprise, à la gestion, à l'économie et au droit. En plus le Conseil d'Administration doit fonctionner en se réunissant régulièrement au cours de l'année.

## 5. Conclusion

Cette recherche a pour objectif d'appréhender les facteurs explicatifs de la performance du Conseil d'Administration. Pour y parvenir, nous avons utilisé une méthodologie quantitative qui a permis dans la phase empirique de cette étude d'apporter à l'analyse des résultats des éclairages complémentaires et de renforcer leur validité. Ainsi, nous avons présenté les résultats de notre enquête, sur les déterminants de la performance du conseil d'administration dans les cinquante (50) entreprises publiques béninoises. Ces données ont fait l'objet d'un traitement statistique à l'aide du logiciel Stastical Package for the Social Sciences (SPSS) sur la base de l'utilisation de la méthode de l'analyse Composante Principale (ACP).

Nos résultats ont montré deux facteurs explicatifs ont une influence positive et significative sur la performance du Conseil d'Administration (PECA).

Il s'agit de :

- Profil des membres du Conseil d'Administration (PMCA) dont l'influence est plus forte et plus significative que les autres ( $B\grave{e}ta = 0,805$  et  $t = 16,662 > 1,96$ ). Les variables qui sont retenues sont : **la connaissance du secteur d'activité de l'entreprise, la connaissance en science de gestion, la connaissance en sciences juridiques**
- Fonctionnement des membres du Conseil d'Administration (FCA), ( $B\grave{e}ta = 0,143$  et  $t = 3,011 > 1,96$ ). Les variables retenues sont : **les réunions formelles, les réunions informelles et la durée des réunions.**

Aussi, nos résultats ont révélé que la performance du Conseil d'Administration ne dépend pas de sa composition.

L'ensemble de ces résultats a conduit à la validation de la deuxième et troisième hypothèse.

Sans remettre en cause nos résultats, cette recherche comporte certaines limites. La taille de l'échantillon peut être une limite à cette étude, car la fiabilité des résultats en dépend. Cette situation rend impossible la généralisation des résultats à toutes les entreprises publiques. Aussi, nous avons réalisé une étude transversale alors que les études dites longitudinales pourraient être menées pour apporter des résultats plus précis.

En effet, au plan théorique, si le débat sur les facteurs explicatifs de la Performance du Conseil d'Administration est controversé dans la littérature, les résultats auxquels nous sommes parvenus viennent enrichir la littérature sur ces facteurs explicatifs. En effet, la conception unique en occurrence celle de la théorie d'agence ou de la théorie contractuelle ne saurait expliquer totalement la performance des Conseils d'administration des entreprises publiques béninoises, car l'étude a révélé l'absence de pouvoir explicatif des facteurs caractéristiques de la composition.

Au plan pratique, cette étude permet à l'État de tenir compte de la compétence des administrateurs en matière de leur nomination. Ceci aidera le conseil d'administration à être plus efficace dans ses décisions. Aussi, faudra-t-il noter que le conseil d'administration doit beaucoup être actif ce qui suppose que les rencontres doivent se faire régulièrement afin d'amener les dirigeants à une gestion plus saine.

Au plan managérial, cette étude permet de montrer que la performance du Conseil d'Administration dépend plus des compétences des administrateurs lié à la connaissance du secteur d'activité de l'entreprise, la connaissance en science de gestion, la connaissance en sciences juridique ; ainsi que du mode de fonctionnement de l'organe lié aux réunions formelles, aux réunions informelles et à la durée des réunions. L'étude montre de façon simple que le conseil étant un organe de contrôle dont les caractéristiques sont destinées à prévenir les comportements opportunistes managériaux des parties prenantes doit se doter des administrateurs qui jouissent de certaines compétences clés et veiller au bon fonctionnement de l'instance à travers la tenue régulière des réunions pour une meilleure gouvernance des entreprises publiques.

En raison des limites évoquées précédemment, les recherches futures pourraient suivre diverses voies de recherche pour mieux expliquer les déterminants de la performance du Conseil d'Administration. Une étude plus étendue prenant en compte non seulement un échantillon plus large, mais aussi d'autres variables supplémentaires peuvent être menées sur les déterminants de la performance des Conseils d'Administration des entreprises béninoises pour approfondir l'appréciation de la significativité des déterminants. Cela permettrait d'aboutir à des conclusions plus généralisables.

Il serait aussi pertinent de s'intéresser dans le cadre de cette problématique aux entreprises privées. Ceci permettrait d'avoir un échantillon d'entreprises dont les caractéristiques seraient très variées. Par conséquent, les caractéristiques de leur Conseil d'Administration seraient également plus diversifiées et l'on obtiendrait d'autres implications. Une étude comparative sur les déterminants de la performance du Conseil d'Administration peut être menée entre les entreprises publiques et les entreprises privées. Ceci permettrait d'apprécier sur la base des mêmes cadres théoriques l'influence des déterminants selon qu'il s'agisse du secteur public ou du secteur privé.

## Références

- (1) Agrawal A., 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, p. 377-397.
- (2) Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). “Prediction of goal directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control”. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474
- (3) Ajzen, I., « *The Theory of Planned Behavior* », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, n° 2, 1991, p. 179-211
- (4) Akerlof, G., (1970), “An economic theorist’s book of tales: essays that the consequences of new assumptions in economic theory” *Cambridge, Cambridge University Press*.
- (5) Albouy M. (2000), *Décisions financières et création de valeur*, Economica.
- (6) Albouy M., « Théorie, Applications et limites de la mesure de la création de valeur », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 160, 2006, p. 139-158.
- (7) Alexander M., Young D. (1996), “Outsourcing: where the value?” *Long Range Planning*, Vol.29, n°5, pp.728-730, October.
- (8) Alexandre H., Paquerot M (2000), «Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 2, p. 5-29.
- (9) Aljaaidi K,S. Sharma R, B. Bagais O,A. (2021) “The effect of board characteristics on the audit committee meeting frequency” *Accounting Growing Science review* P:899-906
- (10) Amihud Y., Lev B. (1981), “Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers”, *Bell Journal of Economics*, vol. 12, p. 605-617.
- (11) Ammann M., Hoechle D., Schmid M. (2012), “Is there Really no Conglomerate Discount? ”. *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 39, n° 1-2, p. 264-288.
- (12) Anderson R.C., Bates T.W., Bizjak J.M., Lemmon M.L. (2000), “Corporate Governance and Firm Diversification”. *Financial Management*, vol. 29, n° 1, p. 5-22.
- (13) Andrea G., Mireille C., Antonella F., David G. Barker, Paola B., “Prepenetration Apparatus Assembly Precedes and Predicts the Colonization Patterns of Arbuscular Mycorrhizal Fungi within the Root Cortex of Both *Medicago truncatula* and *Daucus carota*” Published May 2008. DOI: <https://doi.org/10.1105/tpc.108.059014>
- (14) Andreou P., Doukas J., Louca C., Malmendier U. (2010), “ Managerial Overconfidence and the Diversification Discount”. Unpublished Working Paper. Cyprus University of Technology, Limmasol, Cyprus.
- (15) Angot H. (2004), *Audit comptable audit informatique*, les éditions de Boeck-wesmael, Bruxelles, 299 pages.
- (16) Angué K., Mayrhofer U. (2010), « *Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires* », *M@n@gement*, Vol. 13, n°1, p.137.
- (17) Antoine H. (1993) *Vers une approche unifiée du choix d'une structure financière*, Paris : Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
- (18) Araujo L., Rezende S. (2003), “Path Dependence, MNCs and the Internationalization Process: A Relational Approach ”, *International Business Review*, vol. 12, p. 719-737.
- (19) Arrègle J-L. et Quélin B., 2002, « L’approche fondée sur les ressources », *Stratégies, Actualités et Futurs de la recherche*, Martinet A-Ch., et Thiétart R-A., Edition Vulbert, Paris, p.273-288.
- (20) Arrègle J-L., 2000, *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Economica, p.193-238.
- (21) Astrid M., l'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. Dans *La Revue des Sciences de Gestion* 2007/1 (n°223), pages 109 à 120

- (22) Boujenou A., Bozec R., Zeghal D. (2004), « Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'État au Canada », *Finance Contrôle Stratégie* VoL7, ND 2, juin 2004, p. 95 - 122.
- (23) Bragat S., Black B. (2000), « Indépendance du conseil d'administration et performance corporative », *Gouvernance Revue Internationale*, vol. 1, n° 1, p.68-95.
- (24) Caby J., Irigoyen G. (2001), *La création de valeur de l'entreprise*, 2eme édition, Ed. Economica.
- (25) Charreaux G. (2011) « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », Cahier du FARGO n° 1110402 Version 1-Avril 2011, Université de Bourgogne. DALTON Dan, DAILY Catherine, ELLSTRANDII Alan, JOHNSON Jonathan, 1998, «Meta-analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance », *Stratégie Management Journal*, vol. 19, p. 269-290.
- (26) Chen K.D., Guay W.R. (2020), “Busy directors and shareholder satisfaction”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 55, n° 7, p. 2181-2210.
- (27) Demd A., Neubauer F. (1992), “The corporate bord”, *Oxford University Press*
- (28) Evrard Y., Pras B., Roux E., Choffraix J.-M., Dussaix A.-M., Claessens M. (2003), “Market competencies and practices of growing SMEs”, *Journal of Small Business Management*, vol.45, N°32-54.
- (29) Forbes D., Millken F., 1999, “Cognition and corporate governance: understanding boards of directors As Stratégie Decision Making Groups”, *Academy of Management Review*, 24, 489-505.
- (30) Fredrickson J., Hambrick D., BAUMRIN S., 1988, “A Model of CEO Dismissal”, *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 2, p. 255-270.
- (31) Gabriellsson J., 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 and Regional Development*; pp. 311-330.
- (32) Godard L. (2001), «La taille du conseil d'administration: déterminants et impact sur la performance », cahier du FARGO N° 1010702, juillet.
- (33) Godard L., Schatt A. (2004), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français: un état des lieux », cahier du FARGO, N° 1040201.
- (34) Godard L., et Scrait A. (2002), «Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ? », Working paper, Université de Bourgogne.
- (35) Goodstein J., Gautam K., Boeker W. (1994), “The Effects of Board Size and Diversity on Strategie Change”, *Strategie Management Journal*, vol. 15, p. 241-250.
- (36) Johnson J., Daily C., Ellstrand A. 1996, “Board of Directors: A Review and Research Agenda”, *Journal of Management*, vol. 22, n° 3, p. 409-438.
- (37) Karoui L., Khlif W. (2010), «les déterminants traditionnels de la performance des conseils d'administration ont-ils encore du sens dans les pme? une étude exploratoire dans le contexte français », halshs-00460409, version.
- (38) Karoui L., Krlif W. (2007), «Formes d'activation des conseils d'administration dans les PME. Une étude exploratoire dans le contexte français », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- (39) Kiel G., Nicholson Gavin. (2003) “Board composition and corporate performance: how theaustralian experience informs contrasting theories of corporate governance”, *Corporate governanee*, Vol.11, pp.189- 205.
- (40) Lipion M., Lorsch J. (1992), “A mode st proposai for improved corporate governance”, *The business lawyer*; vol. 48, pp. 59-77.
- (41) Lynall M., Golden B., Hillman A (2003) “Board composition from adolescence to maturity: a multi-theoritic view”, *Academy of Management Review*, Vol. 28; pp.416-431.
- (42) Marais M., Reynaud E. (2007), «comparaison entre les entreprises françaises publiques et

- privées face aux exigences du développement durable », *W.P. n°80*
- (43) Melsa A, Burcin Y,B. (2021) "Female directors, board committees, and firm performance: Time-series evidence from Turkey". *Emerging markets, Review* Vol. 48 C
- (44) Oman C., Fries S., Buitter W. (2003), «la gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes », *Cahier de politique économique*, N°23, Centre de développement de l'OCDE.
- (45) Pearce J., Zahra S. (1992), "Board composition from a strategic contingency perspective", *Journal of Management Studies*29, p.411-438.
- (46) Pugliese A., Wenstop P. (2007), "Board members' contribution to strategic decision-making in small firms", *Journal of Management and Governance*, Vol. II, Number 4.
- (47) Rachidi H., El Gaied M. (2009), «l'impact de l'indépendance et de la dualité du conseil d'administration sur la performance des entreprises », *Revue libanaise de gestion et d'économie*, pp 129-141.
- (48) REDOR E. (2021) « Les caractéristiques des administrateurs comme déterminants des résultats de leur élection par les actionnaires : Un réexamen » *Revue Finance Contrôle Stratégie. Vol 24 n°2*
- (49) Rindova V. (1999), "What corporate boards have to do with strategy: a cognitive perspective", *Journal of Management Studies*, Vol 36, Issue 7, pp. 953-959.
- (50) Rouby E. (2008) «Le lien composition/rôles du conseil d'administration : une analyse en termes de capital social », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. II, n° 2, juin, p. 29 -50.
- (51) Sapienza H., Manigart S., Vermier W. (1996), "Venture Capitalist governance and value added in four countries", *Journal of Business Venturing*, vo l. 11, pp.439-469.
- (52) Sarkar J., Sarkar S. (2009), "Multiple board appointments and firm performance in emerging economies: Evidence from India", *Pacific-Basin Finance Journal*, vol. 17. pp271- 293.
- (53) Schiehl E., Bellavance F.( 2009), "Boards of directors, CEO ownership, and the use of non-financial performance measures in the CEO bonus plan", *Corporate governance: An International Review*, vol 17, N°1, pp 90-106.
- (54) Snadli S., Kllif W., Karoui L.(2020) « *Le conseil d'administration, un organe de gouvernance soutenant les différents stades de croissance des PME :Le Cas des 2A firme, PME familiale dans le secteur de l'habillement* » *Recherche et cas en Sciences de gestion*
- (55) Thaddee F., Ndonwau N. (2000), « Le cumul des fonctions de président et de directeur général.' quel effet sur la performance de l'entreprise? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril, p. 4-15.
- (56) Triki M., Bouaziz Z. (2012), «L'impact du conseil d'administration sur la performance financière des entreprises Tunisiennes », *MPRA paper*, Janvier.
- (57) Weir C., Laingl D., McKNIGHT Ph. (2002), "Internal and External Governance Mechanisms: Their Impact on the Performance of Large UK Public Companies", *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 29, n° 5 et 6, p. 579-611.
- (58) Weisbach M.(1988), "Outside directors and CEO turnover", *Journal of Financial Economics*, vol. 20, n° let 2, January-February,
- (59) Wiersema M., Bantel K. (1992), "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", *Academy of Management Journal*, vol. 35, p. 91-121.
- (60) Yin R. K. (1994), "Case study research: Design and Methods", *Sage Publications*.
- (61) Yiu D., Bruton G.D., Lu Y. (2005), "Understanding Business Group Performance in an Emerging Economy: Acquiring Resources and Capabilities in Order to Prosper", *Journal of Management Studies*, vol. 42, p. 183-206.
- (62) Young M.N., Peng M.W., Ahlstrom D., Bruton G.D. ,Jiang Y. (2008), "Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal-Principal Perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n° 1, p. 196-220.
- (63) Zahra S., Pearce J. (1989), "Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A

- Review and Integrative Model”, *Journal of Management*, vol. 15, n° 2, p. 291-334.
- (64) Zajac E.J., Westphal J.D. (1994), “The Costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large U.S. Corporations: When is More not Better?” *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 121-142.
- (65) Zald M. (1969), “The Power and Functions of Boards of Directors: A Theoretical Synthesis”, *American Journal of Sociology*, vol. 75, p. 97-111.