

Gouvernance et risques bancaires : revue de la littérature et perspectives de recherche dans les banques africaines

Kévin Ghislain ADJE¹, Bertin CHABI²

Mots clés:

*Gouvernance
Risque bancaire
Théorie de l'agence
Théorie cognitive
Théorie de la
réglementation*

RÉSUMÉ

L'objectif de ce papier est de décrypter la littérature sur le lien gouvernance et risques bancaires d'une part et, d'autre part, d'identifier les limites des recherches passées afin de formuler des propositions de solutions pour les dépasser.

Les propositions nous permettent d'élaborer un modèle sur le lien gouvernance-risque bancaire plus explicatif que ce que semble proposer la littérature.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance des auteurs :

1. Docteur en Sciences de Gestion au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), E-mail : Kevin.adje@cesag.edu.sn
 2. Professeur Agrégé en Sciences de Gestion au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), E-mail : bertin.chabi@cesag.edu.sn
-

INTRODUCTION

Les banques, en tant qu'intermédiaires financiers, exercent plusieurs métiers ayant comme variable commune le risque. Ainsi, le fondement même de l'activité bancaire est la prise de risque. Dans ce cadre, il est important de déterminer la structure contractuelle permettant de minimiser ces risques. C'est d'ailleurs ce qui engage fortement la gouvernance bancaire, entendue comme l'« ensemble des mécanismes qui encadrent le processus de création de valeurs partenariale (différentes parties prenantes), dans le respect d'un niveau de risque décidé et en conformité avec les règles édictées ». C'est la raison pour laquelle l'hypothèse de la gouvernance bancaire prédit que les banques, avec une meilleure gouvernance, disposeraient de mesures incitatives et de contrôles. Ces mesures empêcheraient les managers de prendre des risques qui ne profitent pas aux actionnaires. Par conséquent, ces banques performant mieux, car leur exposition aux risques est moindre (Beltratti et Stulz, 2009).

C'est ce qui semble justifier les exigences réglementaires croissantes en faveur de la gouvernance des institutions bancaires depuis plusieurs années, C'est le cas dans la zone UMOA, où de nombreuses réformes en matière de gouvernance sont régulièrement menées dans le secteur bancaire depuis 1990. En réformant, les autorités de supervision cherchaient sans doute à améliorer la gouvernance et réduire le risque afin de rendre le secteur bancaire de la zone stable. Malgré la prolifération des réformes qui s'accordent sur les conséquences positives de son application en termes de la maîtrise des risques, il subsiste encore certaines fragilités liées à la faible amélioration de la gouvernance dans la zone (Beck et al., 2012). Il s'agit de l'insuffisance de fonds propres, de l'augmentation des prêts non performants et de la concentration des risques. De même, la situation prudentielle du système bancaire de l'UMOA fournie par la Commission Bancaire dans son rapport annuel de 2017, montre que 12 établissements de crédit (sur 113), représentant 12,2 % des actifs bancaires de la zone, étaient en dessous du seuil minimal du ratio de solvabilité. A l'échelle communautaire, il y avait deux pays, la Côte d'Ivoire (7,9 %) et le Togo (5,8 %), qui ne respectaient pas le niveau minimum requis (8 %). Ces deux pays représentaient 37,6 % du marché bancaire de l'UMOA à fin 2016. L'encours des créances brutes en souffrance des établissements de crédit de l'UMOA a augmenté de 194 milliards pour se fixer à 2392 milliards en 2016 (Rapport

UMOA, 2016). La trésorerie des établissements de crédit de la zone s'inscrit dans un trend baissier depuis 2013 (Rapport UMOA, 2016). Le taux brut et le taux net de dégradation du portefeuille des banques de l'Union ressortent respectivement à 13,5 % et 5,2 % à fin 2016 (Rapport UMOA, 2017). Une forte concentration des prêts, due à la frilosité des politiques de risques, est également observée (FMI, 2015).

Dès lors, il serait judicieux de soumettre cette situation à la lumière des recherches antérieures, afin de savoir dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance influencent favorablement le niveau de risque pris par la banque. Ainsi, l'objectif du papier est d'une part de décrypter la littérature sur le lien gouvernance et risques bancaires et, d'autre part, d'identifier les divergences et lacunes dans les recherches afin de proposer un modèle conceptuel susceptible de les combler.

Pour y parvenir, nous avons recensé des articles scientifiques portant sur le lien gouvernance-risque bancaire publiés dans des revues classées ou à comité de lecture. Pour réaliser cette recension, nous nous sommes appuyés sur le travail effectué par Moris (2014). Pour ce faire, nous avons dépouillé plusieurs revues francophones (Journal de l'Academy of Management, Finance Contrôle Stratégie...), ainsi que de nombreuses revues anglophones (The Journal of Finance, Journal of Economics and Business, Journal de l'Academy of Management, The Journal of Corporate Finance, Journal of Banking and Finance, Corporate Governance). Nous avons aussi puisé dans différentes banques de données qui donnent accès à des revues, telles que Ebsco ou Cairn.Info, et à des systèmes d'archivage en ligne de publications académiques tels que Journal Storage (Jstor) et Researchgate (RG). De plus, des articles ont été trouvés à l'aide de Google Scholar, un moteur de recherche spécialisé dans la recherche scientifique.

Dans la suite de l'article, nous présentons d'abord deux synthèses de la littérature. La première porte sur les principaux courants de recherche sur le lien gouvernance-risque bancaire et les controverses suscitées par chaque courant, la seconde expose les travaux empiriques traitant de l'effet des mécanismes de gouvernance sur le risque bancaire. Ensuite, nous présentons les limites des recherches antérieures tout en formulant des solutions les comblant. Enfin, la dernière section est consacrée à la conclusion et aux implications des

résultats de la recherche.

1. Analyse du lien gouvernance - risques bancaire sous l'angle des courants théoriques

Il s'agit ici de présenter les principaux courants théoriques (courant prudentiel, courant du contrôle managérial et du courant de l'équilibre partenarial) qui sous-tendent le lien gouvernance-risque bancaire.

1.1- Le courant prudentiel : Micro et Macro

Les courants micro et macro prudentiels sont issus respectivement de la théorie de la structure financière (Modigliani et Miller, 1958), et de la théorie de la réglementation de Baron-Myerson (1982). La théorie de la structure financière vise à prévenir le risque de défaillance au niveau des différents établissements de crédits par le respect des règles définies par le régulateur, indépendamment de toute incidence sur l'ensemble du système. Cette approche protège les déposants et les investisseurs. Donc, elle privilégie l'équilibre partiel et la résistance des institutions financières individuelles (Barry et Dai, 2013). Cependant, la question de la structure financière et de son impact sur la solvabilité des banques se pose seulement si les contrats sont incomplets. En effet, lorsque les actionnaires de la banque et les managers sont liés par des contrats complets, la structure financière n'influence pas la prise de risque au sein de la banque. Néanmoins, l'existence d'imperfections de marché remet en cause la neutralité de la structure financière. La détermination de la structure financière dépend des coûts liés aux conflits d'intérêts. Ces conflits d'agences peuvent influencer la relation entre les exigences en capital et la prise de risque des banques. Par exemple, Jeitschko et Jeung (2005) supposent que les trois agents assurance-dépôts, actionnaires et managers sont en mesure d'influencer les stratégies d'investissement de la banque et donc sa prise de risque. En effet, le manager effectue les choix en termes d'allocation des actifs qui ont un impact sur ses intérêts privés. Les actionnaires voudraient maximiser la valeur des capitaux propres et influencer les choix d'actifs à travers les structures de gouvernance d'entreprise. Enfin, l'assureur des dépôts qui cherche à minimiser le coût des faillites bancaires supporté par l'assurance-dépôts utilise les dispositions réglementaires pour influencer le choix d'actifs de

la banque. Alors, le renforcement des exigences en capital conduit la banque à modifier la composition de son portefeuille d'actifs par unité de capital. Ainsi, le portefeuille d'équilibre contiendra relativement plus d'actifs risqués à la suite d'un renforcement des exigences en capital. La critique formulée à l'endroit de l'approche micro-prudentielle est qu'elle ne prend pas en compte l'impact de l'ajustement des portefeuilles des banques individuelles sur la performance globale du système financier et de l'économie. Lorsque le régulateur pousse une banque à restaurer son ratio du capital, il est indifférent que cette dernière l'ajuste en acquérant du capital ou en diminuant leurs actifs.

Cette critique a poussé à développer l'approche macro-prudentielle issue de la théorie de la réglementation qui vise à limiter le risque de crise financière affectant l'ensemble du système, afin de maîtriser leur coût au niveau macroéconomique. L'hypothèse de cette théorie est que le régulateur maximise le bien-être social sous les contraintes informationnelles. En effet, les banques opèrent en asymétrie d'information. Cette asymétrie se traduit par des défaillances aux conséquences économiques et sociales très profondes (Servigny et Zelenko, 2010). Ainsi, l'approche macro-prudentielle prévient les crises, et limite leurs effets par le biais de l'assurance dépôts et le recours aux fonds propres de l'établissement. La réglementation recherche donc la stabilité macroéconomique par la maîtrise des risques microéconomiques. Elle corrige aussi les déficiences du jeu concurrentiel, et rétablit un financement optimal de l'économie.

Cependant, le problème des principes sur lesquels reposent le fondement de la réglementation des industries marquées par l'asymétrie d'information, est posé aux régulateurs. Deux fondements se dégagent (Laffont, 1994 cité par Barry et Dai, 2013). Le premier offre le choix entre deux régimes de supervision (menu discriminant : les firmes à gestion efficace et les firmes mal gérées. Le deuxième (supervision dynamique) : l'optimalité de la réglementation réside dans les règles qui gouvernent les engagements pris par la firme (et par le régulateur) et dans les sanctions qui leur sont attachées. La réglementation optimale est donc caractérisée par une surveillance dynamique devant inciter les dirigeants de la banque à une gestion efficace. Ils s'appuient sur la notion d'alternance dans le gouvernement de la banque. Les

actionnaires savent contrôler et inciter les dirigeants lorsque les risques sont convenablement maîtrisés.

En somme, la perspective macro-prudentielle suppose que le risque est en partie endogène par rapport au comportement du système financier. Ainsi, elle montre que les facteurs de risque sont en partie endogènes par rapport aux caractéristiques du portefeuille. Le risque bancaire est donc mesuré en termes de dispersion de la production d'une économie. Le système financier a également des effets de premier ordre sur celui-ci.

1.2- Le courant du contrôle managérial

Le courant du contrôle managérial est issu de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence. Ces théories fournissent l'explication financière dominante de la relation entre les dirigeants et les actionnaires d'une part, et entre la firme et les créanciers financiers, d'autre part. Ce courant vise souvent à maîtriser la gestion des risques à travers le contrôle et l'orientation de l'action managériale en faveur des intérêts des propriétaires. En effet, la prise de risques est inhérente à l'activité bancaire et engendre un coût élevé en cas de mauvaise gestion. L'efficacité du dispositif de gestion des risques est alors un déterminant fondamental de la stabilité d'une banque. Par ailleurs, la capacité du dispositif à maîtriser la prise de risques au sein d'une banque dépend du contrôle et de la surveillance efficace de la gestion. Dans cette optique, le rôle principal dévolu aux mécanismes de gouvernance est celui de l'alignement des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires (Affes et Chouaibi, 2007). Les mécanismes de gouvernance sont dès lors censés contrôler les dirigeants, et guider les orientations de la banque et leur mise en œuvre. Ainsi, une surveillance efficace de la gestion peut contribuer à réduire le risque en réduisant les coûts de l'agence. D'après Wirtz (2006), ces coûts d'agence sont en fait les coûts liés à la mise en place et au fonctionnement des mécanismes de gouvernance. La responsabilité ultime de la gestion des risques au sein des banques est conférée à ces mécanismes, qui ont pour rôle de réduire l'asymétrie d'information et rendre le comportement intéressé coûteux pour le dirigeant. Une telle gestion des risques consiste à fixer les orientations opérationnelles de la banque, assumer la responsabilité de la solidité de la banque, et veiller à ce que les dirigeants créent de la valeur durable dans le strict

respect des règles édictées (Greuning et Bratanovic, 2004).

La critique adressée à ce courant est que, plusieurs prétentions limitent le réalisme de la théorie de l'agence en tant que modèle de compréhension de l'efficacité des mécanismes de gouvernance dans la supervision des risques bancaires (Hendry, 2002).

1.3- Le courant de l'équilibre partenarial

Le courant de l'équilibre partenarial est issu de la théorie comportementale de la firme, de la théorie évolutionniste et des théories de ressources et de compétences (Carreaux, 2002), qui privilégie la dimension cognitive pour expliquer le lien gouvernance-risque. Selon ces théories, la gouvernance a pour enjeu de limiter les conflits cognitifs et de réduire les coûts cognitifs. Le « concept de coûts cognitifs s'applique potentiellement à l'interaction entre les organes de gouvernance » (Wirtz, 2006). C'est à travers leur fonctionnement et leur composition que les organes de gouvernance sont susceptibles de jouer à la fois leur rôle cognitif et disciplinaire. Par exemple, le conseil d'administration est considéré comme un lieu d'échange et de discussion où des administrateurs compétents sont en mesure de peser sur les capacités managériales du dirigeant et où le débat permet de lever certains désaccords quant à l'intérêt de la stratégie à poursuivre. La capacité à jouer un tel rôle cognitif n'est cependant pas indépendante de la nature des investisseurs intervenant dans les mécanismes de gouvernance. La gouvernance fournit des ressources nécessaires (expériences, expertises, réputation réseau de liens avec d'autres sociétés et de sociétés externes) pour construire des stratégies permettant de créer de la valeur de façon durable. D'après Stévenot-guéry (2007) la logique cognitive (fondée sur l'approche par les ressources : la présence de plusieurs entités organisationnelles provenant de plusieurs sources) favoriserait un partage de l'information, et permettrait aux tops managers d'accéder à différentes compétences. Ceci dans une optique de réduction de l'incertitude et des risques des projets d'investissement de l'entreprise (Manigart et al., 2006). Par exemple, on peut arguer de manière plausible qu'aucun modèle de gouvernance d'entreprise ne peut fonctionner lorsque les principaux acteurs sont confrontés à de graves limitations en termes de connaissances et de compréhension du risque en raison des

facteurs objectifs, tels que la complexité ou le manque de transparence des transactions financières (Avgouleas et Cullen, 2014). La maîtrise des risques viendrait alors des connaissances et des compétences existantes et construites au niveau de la banque. Néanmoins, l'étude des aspects cognitifs de la gouvernance a des implications normatives. Ainsi, nous assistons actuellement à une prolifération de codes de « meilleures pratiques » de gouvernance, quasi exclusivement enracinés dans une réflexion disciplinaire. Or, vouloir ériger des pratiques de gouvernance qui relèvent d'une approche très partielle de la création de valeurs en standard universel comporte des risques importants (Wirtz, 2006).

2- Les études empiriques : Effet des mécanismes de gouvernances sur les risques bancaires

Nous abordons ici les travaux traitant du lien entre les mécanismes de gouvernance et les risques inhérents à l'activité bancaire. Il est question de présenter les méthodes et les résultats des principales études empiriques ayant testé ce lien. L'étude de ce lien se résume à l'analyse des effets de la réglementation prudentielle, de la structure de propriété et du conseil d'administration sur les risques bancaires.

2.1- L'effet de la réglementation prudentielle sur les risques bancaires

Les banques sont lourdement réglementées, et la même réglementation peut influencer différemment les motivations de prise de risque pour les actionnaires et les dirigeants (Laeven et Levine, 2009). L'objectif de la réglementation du capital est de réduire les motivations de prise de risque des propriétaires, en les forçant à placer la plupart de leurs richesses personnelles au sein de la même banque. Ce qui permet de limiter la prise de risque excessive, et de rendre le secteur bancaire stable par ricochet. Ainsi, la détention de fonds propres et la réglementation qui l'encadre visent à réduire la probabilité d'insolvabilité des banques en les dotant d'une capacité suffisante d'absorption des pertes. Dans ce contexte, un niveau de fonds propres plus élevé doit conduire à une réduction globale de la probabilité de défaillance des institutions financières. Plusieurs recherches ont étudié la relation entre la prise du risque et le capital sous la contrainte des exigences en fonds propres.

Ismaïel (2008) a étudié l'impact de la régulation du capital sur le risque de portefeuille de 324 banques des pays émergents de l'Europe de l'Est, d'Asie du Sud-Est et d'Amérique latine dans la période allant de 1998-2005 en utilisant un modèle Logit. Il constate que l'augmentation de la provision pour prêts douteux engendre la stabilité de l'établissement. Klomp et De Haan (2011) trouvent que la réglementation bancaire réduit le risque bancaire, mais que cet effet dépend de la structure de propriété et de la taille de la banque. Cela est confirmé par une étude de Laeven et Levine (2009) portant sur un échantillon de 300 banques américaines, qui conclut que la relation entre le risque de faillite et la réglementation bancaire dépend de la structure de propriété de chaque banque. Shehzad et al. (2010) aboutissent à la même conclusion avec un échantillon de 500 banques commerciales sur la période 2005-2007.

Par contre, certaines études concluent que la réglementation prudentielle ne contribue pas à réduire et à éviter les crises bancaires (Koehn et Santomero, 1980 ; Borio et Zhu, 2012 ; Demirgüç-Kunt et al., 2010). Koehn et Santomero (1980) ont étudié la réaction du portefeuille bancaire à l'imposition d'un ratio de capital. En examinant l'effet de la réglementation du ratio des fonds propres (rapporté au total des actifs) sur le comportement des banques commerciales en matière de portefeuille d'actifs, ils trouvent que le resserrement des contraintes de capital n'entraîne pas nécessairement une baisse de la probabilité de faillite, en raison de la réallocation du portefeuille qui en découle. Des études empiriques récentes soutiennent leurs conclusions théoriques. Borio et Zhu (2012), de même que Demirgüç-Kunt et al. (2010) trouvent que la régulation du capital augmente le risque de défaut bancaire. Par ailleurs, Delis et Staikouras (2011) en utilisant le Z-score comme mesure de risque de défaillance, trouvent que les exigences de capital, même lorsqu'elles sont renforcées avec des activités de surveillance, ne sont pas efficaces pour la réduction des risques de la banque. De plus, sur un échantillon constitué de 234 banques commerciales, coopératives et mutualistes de 16 pays européens observés sur la période 1992-2004, Camara (2006) constate qu'il existe une relation positive entre le capital et le risque de défaillance. Les banques qui ont un ratio de capital plus important présentent un risque de défaillance plus fort.

En revanche, Bichsel et Blum (2004) ont étudié, d'une part, la relation entre le capital et le risque et, d'autre part, la corrélation entre le capital et la probabilité de défaillance pour un ensemble de banques suisses. Les résultats de ces différents travaux sont nuancés. En effet, le signe et l'ampleur des coefficients des modèles estimés dépendent des variables choisies pour mesurer le risque et le capital, de la méthode d'estimation et de l'échantillon.

En somme, l'impact de la réglementation bancaire sur le risque bancaire dépend essentiellement de la structure de propriété de chaque banque. En effet, l'effet de la même réglementation sur la prise de risque d'une banque peut être positif - ou négatif - en fonction de la structure de propriété de la banque.

2.2- L'effet de la structure de propriété sur les risques bancaires

La structure du capital est un mécanisme de gouvernance qui est censé limiter les problèmes d'agence entre actionnaires/dirigeants. La capacité des actionnaires à peser sur le dirigeant d'entreprise peut être fonction de plusieurs variables caractérisant la structure de capital : le degré de concentration de l'actionnariat, l'existence d'un actionnaire majoritaire et la nature de l'actionnariat etc.

La concentration de la propriété constituerait un moyen efficace de contrôle des décisions managériales. En effet, lorsque la propriété est concentrée, le problème d'agence est atténué et le degré de l'aversion au risque est contrôlé. Les actionnaires contrôlent ainsi de manière directe les dirigeants, et supportent les coûts de ce contrôle (Garcia-Marco et Robles-Fernandez, 2008). Néanmoins, si le capital est largement dispersé, les actionnaires ne sont pas incités à contrôler le dirigeant. De plus, la dispersion de la propriété peut encourager le comportement opportuniste du dirigeant s'il n'est pas adverse au risque. Peu d'études se sont intéressées à examiner l'effet significatif de la concentration de la propriété sur le risque bancaire, toutefois sans aucun consensus sur le signe de telles relations. Parmi les rares études, nous citons Iannotta et al. (2007), Garcia-Marco et Robles-Fernandez (2008), Laeven et Levine (2009) et Shehzad et al. (2010).

En comparant la performance et le risque de 181 banques de 15 pays européens de 1999 à 2004, Iannotta et al. (2007) concluent que la concentration de la propriété n'affecte pas

significativement la performance de la banque, mesurée par le rapport entre le résultat d'exploitation et les actifs productifs. Ils trouvent que la concentration de la propriété est associée à une meilleure qualité de crédit, et à un faible risque d'actifs et d'insolvabilité. En se basant sur un échantillon de 129 banques espagnoles durant la période allant de 1993 à 2000, Garcia-Marco et Robles-Fernandez (2008) démontrent que les banques commerciales à propriété concentrée sont plus risquées (le risque est mesuré par Z score qui est une mesure issue de l'approche Value At Risk) que les banques d'épargne où la propriété est dispersée. Shehzad et al. (2010) étudient l'impact de la concentration de la propriété bancaire sur le risque, mesuré par les crédits non performants et l'adéquation des fonds propres de 500 banques commerciales appartenant à 50 pays durant la période 2005-2007. Ils concluent que la concentration de la propriété affecte d'une manière significative la qualité des crédits, bien que les résultats diffèrent selon le niveau de la concentration.

Les actionnaires majoritaires ont de grandes motivations pour maximiser la valeur de l'entreprise et sont capables de collecter les informations et de surveiller les dirigeants. Ils peuvent donc aider à maîtriser un des principaux problèmes de l'entreprise, à savoir les conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants. A titre d'exemple, Laeven et Levine (2009) ont étudié 300 banques de 48 pays Européens et parviennent à la conclusion que le risque bancaire mesuré par Z-score est plus important au sein des banques à propriétaire majoritaire détenant d'importants droits de cash flows. Ils détectent aussi que le contrôle exercé par l'actionnaire majoritaire est plus faible au sein des pays où la protection des actionnaires est importante. De plus, les résultats confirment que l'assurance des dépôts est associée à une augmentation du risque en présence d'un actionnaire majoritaire dans la banque, car les propriétaires cherchent à compenser la perte de l'utilité due à la restriction réglementaire en augmentant le risque de la banque. Plus récemment, Azofra et Santamaria (2011) étudient un échantillon de 80 banques commerciales espagnoles de 1996 à 2004 et constatent que 96 % des banques sont contrôlées par un actionnaire majoritaire. Ils trouvent qu'en détenant d'importantes parts de capital, l'actionnaire majoritaire est plus motivé à exproprier les actionnaires minoritaires et des déposants. L'actionnaire majoritaire à travers son représentant

dans le CA, prend des décisions et en assume le risque.

Comme dans toute entreprise managériale, les intérêts des dirigeants de la banque et des détenteurs du capital peuvent diverger. L'incitation des dirigeants à la prise de risque dépend du degré d'alignement de leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Gorton et Rosen (1995) ont expliqué la prolifération des défaillances bancaires américaines des années 1980 en étudiant la relation entre les dirigeants et la prise de risques. Ils démontrent aussi que l'incitation des dirigeants pour une prise de risque excessive est fonction de leur participation dans le capital de la banque. Néanmoins, Chen et al (1998), sur un échantillon de 302 institutions de dépôt durant la période de 1988 à 1993, prouvent qu'il y a une relation négative non linéaire entre la propriété managériale et le risque bancaire. Ils supposent que lorsque la propriété du manager augmente, le niveau de prise du risque diminue. Ils montrent aussi que les banques commerciales sont plus adverses au risque que les caisses d'épargne. Sur un échantillon de 150 banques durant la période de 1987 à 1994, Anderson et Fraser (2000) trouvent une relation linéaire positive entre le risque total, le risque spécifique de la banque et la propriété managériale. Anderson et Fraser (2000) présentent la preuve que les propriétés managériales sont un déterminant important de la prise de risques bancaires. Toutefois, l'influence de la propriété managériale sur la prise de risques est différente dans la période de 1987-1989 où les banques sont moins réglementées, que dans la période de 1992-1994 caractérisée par la forte législation. Dans la période de 1987-1989, les dirigeants ayant une participation importante dans les capitaux de la banque cherchent à prendre plus de risques.

Par rapport à la propriété publique, plusieurs études empiriques fournissent des résultats concernant son impact sur le risque bancaire. Par exemple, sur la base d'un échantillon composé de 107 pays à travers le monde, Barth et al. (2004) montrent que la propriété publique des banques est positivement liée au niveau des crédits non performants. Ils trouvent aussi un lien positif entre la propriété publique et la corruption. Toutefois, ils n'arrivent pas à démontrer l'existence d'une relation entre la propriété publique et la probabilité d'une crise bancaire. De même, pour le secteur bancaire taiwanais, Hu et al., (2004) établissent un modèle théorique pour examiner la relation entre la propriété publique des banques commerciales et le

risque de crédit mesuré par le taux des crédits non performants. Ils trouvent une relation significative et positive entre la proportion des propriétés étatiques et le taux des crédits non performants. Ils ajoutent que dans les banques où la structure de propriété est composée de l'État et des actionnaires privés, les crédits non performants sont plus faibles quand ces derniers se contrôlent mutuellement. Micco et Panizza (2006) démontrent que les banques étatiques des pays en développement sont moins performantes et présentent une forte proportion de crédits non performants par rapport aux banques privées pour des données couvrant la période de 1995 à 2002. Ils trouvent que les banques publiques sont exposées à des risques élevés plus que les autres banques, puisqu'elles jouent un rôle important dans la facilitation des politiques de crédit et leurs prêts sont moins sensibles aux chocs macroéconomiques en comparaison avec les banques privées.

En somme, la structure du capital semble un déterminant important de la prise de risque au sein des banques. Ce point est approfondi dans la suite au travers de l'analyse du conseil d'administration.

2.3 - L'effet du conseil d'administration sur les risques bancaires

Les travaux menés sur le lien conseil d'administration-risques bancaires sont en majorité significatifs et encourageants, mais leurs conclusions demeurent néanmoins contradictoires. Les principaux déterminants des risques bancaires étudiés à cet effet sont : la taille du conseil, le mode de direction de la banque, le degré d'indépendance des administrateurs, la fréquence des réunions du conseil et l'existence au sein du conseil de comités spécialisés.

S'agissant de la taille, il ressort que l'efficacité du conseil d'administration est mieux assurée par un conseil de taille réduite, composé de 7 à 8 administrateurs (Jensen, 1993). En effet, plus la taille du conseil augmente, plus s'amplifie les problèmes de coordination et de communication de ses membres. Pathan (2009), sur un échantillon composé de 212 banques américaines durant la période 1997-2004, montre que la prise de risque (le risque total, le risque spécifique, le risque systémique, le risque de rendement des actifs) est positivement

liée à l'efficacité du conseil d'administration, appréhendée par sa taille réduite d'une part, et par la forte indépendance des administrateurs d'autre part. A contrario, et selon la théorie de la dépendance des ressources, l'organisation dépend de son environnement, car sa survie résulte de sa capacité à répondre aux attentes des groupes détenant les ressources indispensables. Dès lors, plus la taille du conseil d'administration augmente, plus les compétences, l'expérience et l'expertise de ses membres vont accompagner la compréhension et la maîtrise des risques par la banque. Néanmoins, Simpson et Gleason (1999) ne trouvent pas d'effet significatif entre le nombre d'administrateurs et le risque de détresse financière sur les 300 banques américaines cotées faisant l'objet de leur étude.

Le mode de direction de la banque est aussi un facteur impactant les risques bancaires. Ainsi, la séparation des fonctions de Président du Conseil d'Administration (PCA) et de Directeur général (DG) est jugée plus efficace. Car leur cumul concentre le pouvoir informationnel et décisionnel, associant alors décision et contrôle (Fama et Jensen, 1983). Cela remet alors en cause l'impartialité du contrôle exercé par le conseil d'administration. Simpson et Gleason (1999) concluent dans ce sens que la dualité améliore la vision stratégique de la firme. Car le cumul du poste de PCA et de DG est le seul facteur exerçant une influence significative et négative sur la probabilité de détresse financière des banques, à côté de la détention d'actions par les dirigeants ou la taille du conseil. Enfin, la dualité facilite les prises de décisions stratégiques, contribue à émettre des signaux rassurants aux parties prenantes, et assure une fonction disciplinaire face aux dirigeants (Finkelstein et D'Aveni, 1994).

S'agissant des administrateurs indépendants, Charreaux (2000) souligne que ceux-ci ont un contrôle plus efficace que les administrateurs internes et externes affiliés (relations d'affaires avec la banque ou le groupe). Néanmoins, Adams et Ferreira (2017) expliquent que les conseils les plus indépendants sont moins efficaces à cause de la réticence des administrateurs exécutifs à leur divulguer les informations. Ce constat renforce les conclusions de Choi et Hasan (2005) sur les banques coréennes. Ces auteurs avaient montré, qu'à la suite de la crise asiatique, les banques ont été contraintes d'accroître le nombre d'administrateurs indépendants sans nécessairement le corrélérer avec leur niveau de risque. Pour cause, dans la pratique les administrateurs externes sont souvent désignés par les dirigeants avec

l'approbation des actionnaires (Greuning et Bratanovic, 2004). Il est donc possible qu'ils accompagnent davantage les décisions managériales que de les contrôler réellement. Ceci peut limiter leur impact sur les risques bancaires. C'est dans le même ordre d'idées que Ting et Liao (2010) concluent que l'actionnaire majoritaire met en place des administrateurs affiliés qui endossent le rôle de « supporters » plutôt que de « contrôleurs ». Ils montrent, sur un échantillon de banques taïwanaises observées sur la période 1996-2005, que la proportion d'administrateurs affiliés a un impact sur le risque de crédit. Le taux des crédits non performants augmente lorsque le contrôle exercé par les administrateurs affiliés est élevé car, au regard de leur lien de dépendance avec l'actionnaire majoritaire, ils ne sont pas toujours en mesure de contester la politique de crédit en cas de prise de risques excessive.

La fréquence des réunions du Conseil est le signe que les dirigeants entendent impliquer fortement les administrateurs de la société dans son fonctionnement. Cela est d'autant plus efficace que les administrateurs ont des liens étroits avec l'entreprise. Ainsi, plus le conseil d'administration se réunit fréquemment plus ses membres sont correctement informés (Van den Berghe et Levrau, 2004). Lawler et Finegold (2006), analysant l'impact de la présence des membres non dirigeants aux différentes réunions du conseil d'administration, concluent qu'il existe des moments clés où la présence tant des administrateurs internes qu'externes sont fortement recommandés. Par ailleurs, pour la première catégorie, la présence est fortement recommandée lorsqu'on discute de la stratégie à long terme et du comportement éthique. La présence de la seconde est indispensable pour la transparence et l'implémentation effective des décisions prises en conseil d'administration. Une fréquence élevée des réunions est un levier d'action pour satisfaire les objectifs de contrôle accru et de partage d'informations permettant de prendre des décisions adéquates pour la banque (Salloum et Azoury, 2008).

Le comité d'audit joue quant à lui un rôle important dans le contrôle de la prise de risques au sein de l'entreprise, et plus précisément au sein des établissements bancaires. Dans cette perspective, Peasnell, Pope et Young (1998) considéraient déjà que l'indépendance du comité d'audit réduit la pratique de la gestion des résultats. Cet argument est aussi soutenu par Gramling et Myers (2006) qui soulignent que l'audit interne permet de vérifier que les risques

ont été bien évalués, et qu'un bilan sur la gestion des principaux risques a été établi. Un comité d'audit doit donc avoir pour objet de renforcer la crédibilité de l'information comptable émise par la société. Ce comité assure, entre autres, la vérification des procédures opérationnelles et financières, le contrôle des états financiers, l'amélioration des procédures de contrôle interne, la vérification de la conformité avec la réglementation comptable, ainsi que la détection des fraudes.

3. Limites des recherches antérieures et proposition de nouvelles pistes

Depuis quelques années, la recherche en sciences de gestion s'affaire à étudier les effets réels des bonnes pratiques de gouvernance sur l'exposition aux risques des banques. En dépit de résultats significatifs et en somme tous encourageants, leurs conclusions demeurent néanmoins contradictoires. Ces contradictions proviendraient de certaines limites que présentent ces recherches antérieures. La présente section va premièrement présenter ces limites et ensuite développer de nouvelles perspectives permettant de dépasser la dichotomie actuelle.

3.1- Limites des recherches antérieures

En interrogeant un panorama de recherches conduites sur le lien gouvernance-risque bancaire, nous avons constaté que les résultats sont mitigés. Cette ambiguïté trouverait d'abord son origine dans le caractère unidirectionnel de la relation entre les mécanismes de gouvernance. En effet, les études empiriques traitant du sujet abordent la relation entre les mécanismes de gouvernance comme unidirectionnelle. Les travaux oublient l'éventuelle relation réciproque (les mécanismes de gouvernance se renforcent mutuellement, la mise en place d'un mécanisme améliore la performance des autres, et ne diminue pas l'efficacité des autres) qui peut avoir entre les mécanismes de gouvernance (André, Khemakhem et Sakka, 2006). Or l'omission de l'aspect interdépendance entre les mécanismes de gouvernance entraînerait des effets de complémentarité ou de substituabilité (Aguilera et al., 2008). Il est donc logique de s'attendre à ce que les études qui abordent cette relation dans un sens unique, produisent des résultats qui renseignent peu sur la réalité.

Ensuite, bien que les travaux aient été conduits dans des contextes différents, la majorité des recherches se concentre sur une seule approche. Il s'agit de l'approche universaliste, où la maîtrise du risque bancaire ne peut se faire que par le choix de certaines pratiques de gouvernance supposées meilleures selon les codes de bonnes pratiques de gouvernance. En ce sens, ces recherches prétendent que la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante est linéaire (Delery et Doty, 1996). Or il paraît plausible que cette relation change en fonction des circonstances institutionnelles du pays où opère la banque, et de l'historique spécifique à la banque. Comme le témoigne la théorie de la contingence, qui stipule que l'environnement influence les pratiques managériales.

Ces travaux se sont essentiellement focalisés sur le risque de crédit et/ou d'insolvabilité, et étudient peu la complexité née de la corrélation de ces mécanismes de gouvernance avec l'ensemble des risques bancaires. Or les mécanismes de gouvernance, notamment la structure de propriété et le conseil d'administration, supervisent plusieurs types de risque (Essingone, 2017) : risques humains (approbation des recrutements lorsqu'il valide le budget, nomination de l'auditeur interne, cooptation des administrateurs, ...), risques financiers (examen des performances commerciales et financières), risques opérationnels (suivi des fraudes reportées au conseil et validation des mesures à prendre, évaluation des réponses managériales, ...), risques de marché (évaluation de la liquidité de la banque et des dépôts, ...), risques légaux (redressements fiscaux reportés et mesures à prendre, observation des redressements exigés par le régulateur bancaire, nombre de procès). Le champ de la supervision des risques apparaît plus large que le regard restrictif qu'en ont donné les travaux.

Enfin, il apparaît dans ses travaux une nette domination du courant de contrôle managérial issu de la théorie de l'agence, et très peu de recherches sous un autre courant et/ou un angle « multi-théorie ». Or la dominance d'une théorie, notamment celle de l'agence, suppose que les travaux antérieurs ont examiné une fonction des mécanismes de gouvernance bancaire au détriment d'autres, contribuant ainsi à une compréhension incomplète de ce que font les mécanismes et de la manière dont ils affectent la gestion de risques bancaires.

Au regard de ces limites, il urge d'emprunter de nouvelles pistes de recherche pouvant être

fructueuses.

3.2. Proposition des pistes de solutions

Nous proposons quatre pistes pour dépasser la dichotomie actuelle et servir de cadre de recherches. Il s'agit de la recherche basée sur une approche synthétique de la gouvernance d'entreprise, une vision systémique des mécanismes de gouvernance, une dimension large de risque bancaire, et la prise en compte des facteurs clés de contingence.

Il faut premièrement mobiliser une vision synthétique de la gouvernance. Dans les travaux empiriques antérieurs, le cadre de référence dominant traitant du comportement des organes de la gouvernance dans la supervision du risque bancaire est ancré dans le courant du contrôle managérial. Ce dernier est issu de la théorie de l'agence et ses avatars : le rôle des mécanismes de gouvernance se limite à fournir des incitations et à résoudre des problèmes d'agence. Néanmoins, vu que les banques sont des organisations complexes, ses mécanismes de gouvernance doivent permettre également de constituer un forum pour l'innovation, un répertoire de création de connaissances et de savoirs (Thornhill, 2006).

D'ailleurs, dans la pratique bancaire, les mécanismes de gouvernance surveillent et fournissent simultanément des ressources (expérience, expertise, réputation réseau de liens avec d'autres sociétés et de sociétés externes) et, en théorie, les différents courants sont liés à la performance des banques, et par ricochet à une bonne supervision des risques de la banque. Une meilleure compréhension du lien gouvernance-risque bancaire nécessiterait par conséquent l'intégration de plusieurs corpus théoriques. Ainsi, la combinaison de plusieurs courants théoriques dans l'étude de la relation gouvernance et risque bancaire permettrait de surmonter la myopie actuelle.

Deuxièmement, il serait intéressant de mobiliser une vision systémique des mécanismes de gouvernance. Car la stabilité bancaire dépend de la coordination d'un ensemble de mécanismes de gouvernance habilités à contrôler les problèmes cognitifs et de l'agence. Pourtant, les recherches sur la gouvernance d'entreprise ont mis l'accent sur les effets indépendants des mécanismes de gouvernance (Aguilera, Filatotchev, Gospel et Jackson, 2008). Or pour influencer les compétences, les savoir-faire et réduire les conflits d'intérêts,

ainsi que l'impact des biais comportementaux sur la prise de décisions, il faudrait que les mécanismes de gouvernance fonctionnent comme un système. L'approche « système » permet de rendre compte des effets d'interaction et de renforcement mutuel qui ne sont pas saisissables dans l'approche indépendante. Par exemple, l'efficacité des membres indépendants du conseil peut dépendre de la présence d'autres facteurs, tels que la forte implication des actionnaires, le degré de protection juridique des investisseurs, la rigueur de l'autorité de supervision bancaire, etc. Hoskisson et al. (2002) estiment important que les mécanismes de gouvernance se complètent de manière cohérente, et fonctionnent de façon simultanée pour former un système capable de limiter l'opportunisme managérial. Les recherches posséderont un caractère plus explicatif de la gestion des risques bancaires, dès lors qu'elles seront menées dans une optique systémique de la gouvernance d'entreprise, notamment bancaire. Cette optique permettrait de prendre en compte la notion d'ajustement interne qui met l'accent sur les interdépendances entre les mécanismes de gouvernance bancaire. Ces mécanismes doivent se renforcer mutuellement, la mise en place d'un mécanisme de gouvernance doit améliorer la performance des autres, et ne doit pas diminuer l'efficacité des autres mécanismes de gouvernance.

Troisièmement, il va falloir considérer une dimension large des risques bancaires. En principe, le dispositif de gouvernance des établissements de crédit est concerné par l'ensemble des risques de la banque, comme l'indique la circulaire N°01-2017/CB/C relative à la gouvernance des établissements de crédit et des compagnies financières de l'UMOA. Elle souligne notamment que le dispositif de gouvernance doit couvrir l'ensemble des risques encourus par l'établissement et les éventuels conflits d'intérêts. Ce dispositif permet de s'assurer aussi de l'intégrité et de l'engagement des intervenants, qui doivent être en nombre suffisant, compétents et avoir une bonne connaissance des activités de l'établissement, de ses risques ainsi que de ses obligations juridiques (art.5). De façon globale, l'organe de gouvernance bancaire est appelé à superviser les risques humain, financier, opérationnel, de conformité, etc. Le champ de la supervision des risques apparaît ainsi plus large que le regard restrictif qu'en ont donné les travaux. La prise en compte de l'ensemble de la cartographie des

risques de la banque aiderait à mieux comprendre la viabilité de l'ensemble du système.

Quatrièmement, il faut prendre en compte des facteurs de contingence. La théorie de la contingence stipule que l'environnement influence les pratiques managériales. L'existence de résultats divergents peut donc être également imputée à une relation contingente. Ainsi, l'intégration des facteurs de contingence apparaît nécessaire pour prendre en compte les pratiques spécifiques propres à chaque banque et à chaque pays. Parmi les variables contingentes envisageables, nous pouvons par exemple considérer :

la culture nationale : Licht et al. (2005) soulignent que les institutions juridiques n'expliquent qu'une petite partie de l'univers des régimes de gouvernance d'entreprise et insistent sur la nécessité d'intégrer la culture nationale à l'analyse de la gouvernance d'entreprise. Et comme la prise de risque bancaire reste en grande partie à la discrétion des banques, les institutions réglementaires et juridiques d'un pays ne peuvent réglementer que partiellement cette prise de risque. Ce qui laisse une large place à la culture nationale qui représente une institution sociale informelle de premier niveau, et qui conditionne l'efficacité de toutes les institutions formelles telles que l'état de droit, la réglementation, les droits des créanciers, etc. (Stulz et Williamson, 2003 ; Guiso et al. 2006). A titre d'exemple, la pertinence de la culture par rapport à l'efficacité des mécanismes de gouvernance en matière de la gestion de risque bancaire est corroborée par une enquête menée en mai 2008 par « Price water house Coopers » sur les facteurs qui ont ouvert la voie à la crise financière mondiale, dans laquelle 73% des participants à l'enquête ont imputé à la crise la « culture » (Kanagaretnam et al., 2011). Par ailleurs, la littérature montre que la culture nationale peut exercer son influence sur les différentes pratiques des entreprises, directement en conditionnant l'attitude décisionnelle des dirigeants ou indirectement en affectant les institutions officielles et le niveau de développement économique et financier (Ashraf, Zheng et Arshad, 2016).

le progrès de technologie : Selon Gazé (2003), le progrès de technologie est un facteur de risque supplémentaire lorsqu'il modifie l'organisation économique. De ce fait, la prise de risque nous paraît être conditionnée par le dessein ultime de l'innovation. Par exemple, le progrès technologique est déjà à l'origine d'importante mutation stratégique dans le secteur bancaire. En effet, les banques doivent sélectionner et vendre des nouveaux moyens de

transfert et de paiement à une clientèle dans l'ensemble assez circonspecte. Pour ce faire, elles sont conduites à établir de nouveaux partenariats, et à s'exposer à des risques techniques et commerciaux croissants. Il est clair que ces évolutions économiques vont se traduire par l'émergence de risques nouveaux, et peut-être par la résurgence de risques anciens. La problématique du risque systémique pourrait alors migrer des systèmes de gros montants, vers les systèmes de paiement de masse qui n'avaient pas été jusqu'à présent considérés comme des terrains favorables à l'émergence du risque de système. A cela s'ajoute les risques de surinvestissement technologique qui résultent de la possibilité qu'aussitôt adoptée par la banque, une technologie ne devienne obsolète et grève ainsi la rentabilité bancaire (Rapport BCE en 1999).

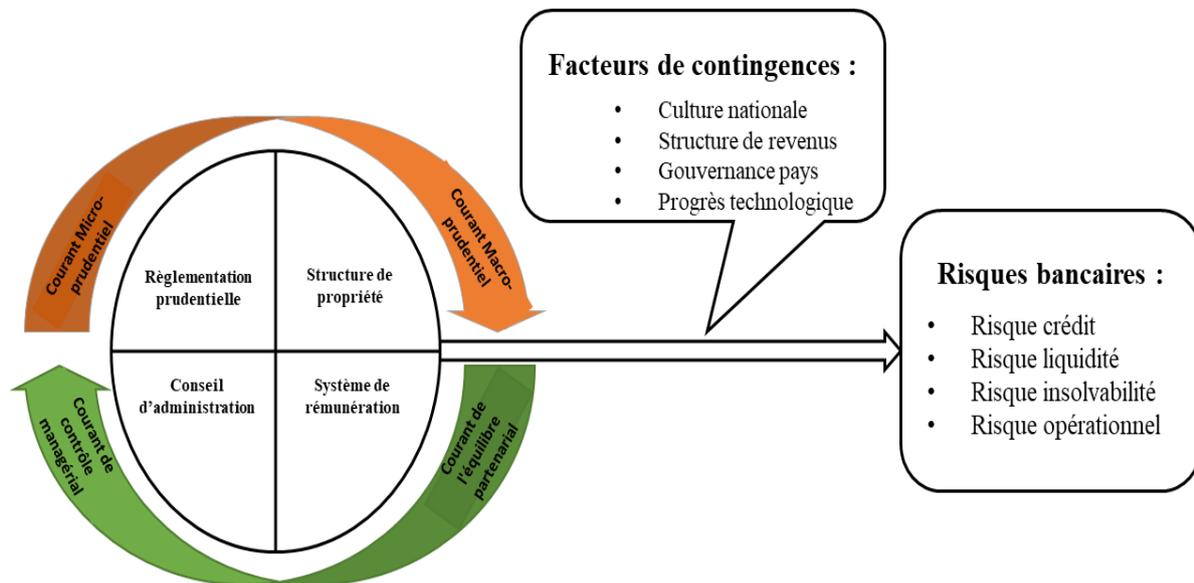
la gouvernance au niveau pays : les filets de sécurité financière d'un pays répondent aux variations propres à chaque pays en matière de contrôle des risques. Les mécanismes de gouvernance risquent d'être influencés par l'état de droit et les institutions du pays, telles que les institutions qui protègent les droits de propriété, les droits des affaires, de lutte contre la corruption, etc (John, Litov et Yeung, 2008). Par conséquent, la situation financière de la banque devient tributaire de l'efficacité du cadre légal, et de moins en moins de sa conformité aux normes de fonds propres. A ce sujet, Shen et Chang (2006) se sont demandés si les restrictions sur les activités extra-bancaires accompagnées d'une gouvernance de bonne qualité rendent plus performants les établissements de crédit. Les résultats de l'estimation portant sur un échantillon de 46 pays confirment cette hypothèse. Ces restrictions, évaluées à l'aide d'indices définis par Barth et al. (2004), appliquées dans un pays où la gouvernance est assez développée, permettent d'augmenter la profitabilité des banques. Nous nous attendons alors à ce que les banques des pays dotés de meilleures institutions, soient plus susceptibles de prendre des décisions qui auront pour effet la réduction du niveau d'exposition aux risques bancaires extrêmes.

la structure d'activité : la structure d'activité de la banque implique un mode de fonctionnement ou de gouvernance (politiques, actifs et gouvernance) particulier. Ce mode de fonctionnement ou de gouvernance définit les procédures et les processus organisationnels sur

lesquels doivent s'appuyer les managers pour créer la richesse d'une part, l'évolution et la pérennité de l'entreprise d'autre part (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Du point de vue théorique en finance, « les activités les plus profitables sont nécessairement les plus risquées » . Par exemple, Baele et al. (2007) ont examiné les banques européennes sur la période 1989-2004 et ont constaté que les revenus des activités autres que l'activité de crédit augmentaient positivement la valeur de la franchise bancaire. Ils constatent également que les banques où les revenus des activités autres que l'intérêt sont élevés, enregistrent des bêtas de marché plus élevés et, par conséquent un risque systémique plus élevé. Nous nous attendons à ce que le sens et le poids des mécanismes de gouvernance bancaire sur le niveau d'exposition aux risques soit contingents à la structure d'activité bancaire.

Au regard des limites de recherches antérieures et des pistes de solutions formulées, nous proposons le modèle théorique suivant :

Figure n° 1 : Modèle synthétique du rôle de la gouvernance bancaire dans la maîtrise du risque



Source : Auteurs, à partir de l'état de l'art

Conclusion et implications

Ce manuscrit a offert un travail d'analyse permettant de contribuer aux connaissances en gouvernance bancaire et en gestion des risques. Il a permis de déterminer, par rapport à ce qui avait été fait sur le lien gouvernance-risque bancaire, certaines limites et les possibilités de les dépasser.

Plusieurs étapes ont été nécessaires. Afin de dresser un panorama des recherches réalisées et de ce qui pourrait être fait pour améliorer notre connaissance de la problématique deux synthèses complémentaires de la littérature ont été réalisées dans un premier temps. Il s'agit d'une synthèse sur les principaux courants de recherche sur le lien gouvernance-risque bancaire, et d'une autre sur l'effet des mécanismes de gouvernance bancaire sur la prise de risques bancaires. Ces synthèses nous ont permis de relever des lacunes que nous avons exposées dans un second temps. Tout d'abord, l'idée que le courant de contrôle managérial issu de la théorie de l'agence domine les analyses est renforcée. Ensuite, bien souvent, seuls quelques mécanismes de gouvernance font l'objet d'études, et cela dans une vision unidirectionnelle de la gouvernance bancaire. Puis, le champ de la supervision des risques apparaît restrictif. Enfin, très peu de recherches intègrent les facteurs de contingence.

Ainsi, quatre nouvelles orientations de recherches futures permettant de pallier partiellement les limites sont alors proposées. Il s'agit d'adopter une vision synthétique de la gouvernance d'entreprise, d'analyser les mécanismes de gouvernance en considérant l'effet d'interaction et de renforcement mutuel qui peut exister entre les mécanismes en ayant un regard large sur le risque bancaire, et enfin prendre en compte certains facteurs de contingence. Ces nouvelles orientations, combinées aux séries de propositions, ont permis de développer un modèle sur le lien gouvernance-risque bancaire plus explicatif que ce que semble proposer la littérature.

Nos apports sont finalement les suivants. Sur le plan théorique, les deux synthèses apportent des éclaircissements quant au rôle des mécanismes de gouvernance dans la supervision de risques bancaires. Par exemple, dans le cadre du courant de contrôle managérial, les banques qui s'exposent à un niveau de risque extrême peuvent avoir des lacunes dans leurs mécanismes de gouvernance. Tandis que dans le courant de l'équilibre partenarial, les

mécanismes de gouvernance favoriseraient la prise de risque optimale, qui créeraient de la valeur durable, en fonction des ressources et compétences des organisations. La nature des mécanismes de gouvernance, leur qualité, leur combinaison apparaissent clés dans la gestion du risque bancaire. Sur le plan pratique, nous offrons à la communauté scientifique, aux autorités de régulation ou de supervision, et aux managers, une meilleure compréhension du rôle de certains mécanismes de gouvernance dans la gestion du risque bancaire. Les autorités de régulation ou de supervision peuvent améliorer les cadres de référence en matière de gouvernance-risque bancaire en intégrant les spécificités relatives à l'environnement institutionnel formel et informel du pays, ainsi que l'historique de la banque. Réciproquement, les autres parties prenantes peuvent enrichir leur compréhension de la relation gouvernance-risque bancaire, et s'en servir pour apporter une réponse aux problématiques spécifiques des banques. Par ailleurs, les différentes parties prenantes de la banque, notamment les autorités bancaires et les actionnaires, doivent comprendre que les mécanismes de gouvernance se renforcent mutuellement. Il est donc important de veiller sur la coordination et la cohérence de l'ensemble des mécanismes, afin d'éviter que ceux-ci produisent des effets contradictoires dans la supervision du risque.

Sur le plan empirique, l'implémentation du modèle aurait un grand intérêt. Elle permettrait de prendre en compte les facteurs de contingence mis en relief dans ce papier, et de saisir sur le long terme les répercussions de ces mécanismes de gouvernance sur le niveau d'exposition au risque bancaire.

Bibliographie

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2017). Board structure and risk. *The Journal of Corporate Finance*, 45, 123-135.
- Aguilera, R. V., Filatotchev, I., Gospel, H., & Jackson, G. (2008). An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities. *Organization science*, 19(3), 475-492.
- Anderson, C., & Fraser, D. R. (2000). Corporate control, bank risk taking, and the health of the banking industry. *Journal of Banking and Finance*(24), 1383-1398.

- André, P., Khemakhem, H., & Sakka, O. (2006, May). Interdépendance des mécanismes de gouvernance : Etude empirique dans le contexte canadien.
- Ashraf, B. N., Zheng, C., & Arshad, S. (2016). Effects of national culture on bank risk-taking behavior. *Research in International Business and Finance*, 37, 309-326.
- Avgouleas, E., & Cullen, J. (2014). Market discipline and EU corporate governance reform in the banking sector: Merits, fallacies, and cognitive boundaries. *Journal of Law and Society*, 41(1), 28-50.
- Azofra, V. & Santamaria, M. (2011). Ownership, control, and pyramids in Spanish commercial banks. *Journal of Banking & Finance*, 35(6), 1464-1476.
- Baele, L., De Jonghe, O., & Vander Vennet, R. (2007). Does the stock market value bank diversification ? *Journal of Banking & Finance*, 31(7), 1999-2023.
- Barth, J. R., Caprio, J. G., & Levine, R. (2004). Bank regulation and supervision: What works best ? *Journal of Financial Intermediation*, 13, 205-248.
- Beck, T., Maimbo, S. M., Faye, I., & Triki, T. (2012). La Finance en Afrique Au-delà de la crise. . Banque Africaine de Développement.
- Bichsel, R., & Blum, J. (2004). The relationship between risk and capital in Swiss commercial banks: a panel study. *Applied Financial Economics*, 14(8), 591-597.
- Borio, C., & Zhu, H. (2012). Capital regulation, risk-taking and monetary policy: a missing link in the transmission mechanism ? . *Journal of Financial stability*, 8(4), 236-251.
- Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance". *Revue du Financier*(127), 8-17.
- Choi, S., & Hasan, I. (2005). Ownership, Governance, and Bank Performance: Korean Experience. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 14(4), 215-242.
- Delis, M. D., & Staikouras, P. K. (2011). Supervisory effectiveness and bank risk. *Review of Finance*, 15(3), 511-543.
- Demirgüç-Kunt, A., & Huizinga, H. (2010). Bank activity and funding strategies: The impact on risk and returns. *Journal of Financial economics*, 98(3), 626-650.
- Essingone, N. . (2017). Gouvernance et risques bancaires : une étude de l'impact des conseils

- d'administration sur les risques des banques cotées à la BRVM. *Revue CEDRES-ETUDES*(4), 66-89.
- Fama, E., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Finkelstein, S., & D'aveni, R. A. (1994). CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management journal*, 37(5), 1079-1108.
- García-Marco, T., & Robles-Fernandez, M. D. (2008). Risk-taking behaviour and ownership in the banking industry: The Spanish evidence. *Journal of Economics and Business*, 60(4), 332-354.
- Gorton, G., & Rosen, R. (1995). Corporate control, portfolio choice, and the decline of banking. *The Journal of Finance*, 50(5), 1377-1420.
- Gramling, A. A., & Myers, P. (2006). Internal Auditing's Role in ERM. *Internal Auditor*, 52-58.
- Guiso, L., apienza, P., & Zingales, L. (2006). Does culture affect economic outcomes ? *Journal of Economic perspectives*, 20(2), 23-48.
- Hoskisson, R. M., Johnson, R., & Grossman, W. (2002). Des voix contradictoires : les effets de l'hétérogénéité de la propriété institutionnelle et de la gouvernance interne sur les stratégies d'innovation des entreprises. *Journal de l'Academy of Management*, 45(4), 697-716.
- Iannotta, G., Nocera, G., & Sironi, A. (2007). Ownership structure, risk and performance in the European banking industry. *Journal of Banking & Finance*, 31(7), 2127-2149.
- Ismâïel, L. (2008, Mai). Les ratings (S&P et Moody's) de banques sont-ils cohérents avec les probabilités de défaillance bancaire dans les pays émergents ? Communication présentée aux Cinquièmes doctoriales Séminaire diversité des systèmes financier. Macrofi.
- John, K., & Qian, Y. (2003). Incentive features in CEO compensation in the banking industry. *Economic Policy Review*, 34-45.
- John, K., Litov, L., & Yeung, B. (2008). Corporate governance and risk - taking. *The journal*

- of finance, 63(4), 1679-1728.
- Kanagaretnam, K., Lim, C., & Lobo, G. (2011). Effets de la culture nationale sur la qualité des revenus des banques. *Journal of International Business Studies*, 42(6), 853-874.
- Klomp, J., & De Haan, J. (2011). Do political budget cycles really exist ? *Applied Economics*, 45(3), 329-341.
- Koehn, M., & Santomero, A. M. (1980). Regulation of bank capital and portfolio risk. *The journal of finance*, 35(5), 1235-1244.
- Laeven, L., & Levine, R. (2009). Bank governance, regulation and risk taking. *Journal of financial economics*, 93(2), 259-275.
- Lawler, E., & Finegold, D. A. (2006). Who's in the boardroom and does it matter: The impact of having non-director executives attend board meetings. *Organizational Dynamics*, 35(1), 106-115.
- Manigart, Y., Rozenberg, S., Barlow, P., Gerard, M., Bertrand, E., & Delvigne, A. (2006). ART outcome in HIV-infected patients. Paris: Hum Reprod.
- Micco, A., & Panizza, U. (2006). Bank ownership and lending behavior. *Economics Letters*, 93(2), 248-254.
- Moris, K. (2014). Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans les stratégies de diversification des entreprises : revues de la littérature et perspectives. *Finance Contrôle Stratégie*, 17(4), 2-29.
- Pathan, S. (2009). Strong boards, CEO power and bank risk-taking. *Journal of Banking and Finance*, 33(7), 1340-1350.
- Salloum, C., & Azoury, N. (2008). Détresse Financière et Gouvernance d'Entreprise : approche Empirique',. *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, 2008(1), 20-32.
- Shehzad, C. T., De Haan, J., & Scholtens, B. (2010). The impact of bank concentration on impaired loans and capital adequacy. *Journal of Banking and Finance*, 34(2), 399-408.
- Simpson, W. G., & Gleason, A. E. (1999). Board Structure, Ownership, and Financial Distress in Banking Firms',. *International Review of Economics and Finance*, 8(3), 281-292.

- Stévenot-Guéry, A. (2007). Capital-investissement en syndication : les enjeux en termes de gouvernance disciplinaire et cognitive à partir d'une étude de cas multi-sites. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(4), 141-178.
- Stulz, R. M., & Williamson, R. (2003). Culture, openness, and finance. *Journal of financial Economics*, 70(3), 313-349.
- Thornhill, S. (2006). Connaissances, innovation et performance des entreprises dans les régimes de haute et de basse technologie. *Journal of business venturing*, 21(5), 687-703.
- Van den Berghe, L., & Levrau, A. (2004). Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board?'. *Corporate Governance.*, 12(4), 461-478.
- Wirtz, P. (2006). Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 187-201.