

L’impact des mécanismes internes de la gouvernance bancaire sur les principales parties prenantes ; (Actionnaires-Employés-Clients)

Cas du Crédit Populaire d’Algérie (C.P.A / 1990-2014)

The impact of internal banking governance mechanisms on the main stakeholders; (Shareholders-Employees-Customers)

Djellab Mohamed ¹, Khelifa Abdenour ²

¹Université de Biskra (Algérie), mohamed.djellab@univ-biskra.dz

²Université El-Manar (Tunisie), abdenour.khelifa@gmail.com

Reçu le:04/04/2021

Accepté le:01/06/2021

Publié le11./06/2022

Résumé:

Cette communication porte sur les mécanismes internes de la gouvernance de l’entreprise bancaire, et leurs effets et impacts sur les principales parties prenantes. Grâce à une étude de cas et d’expérimentation d’une grande banque publique de contexte Algérien, sur une période allant de 1990 à 2014, nous avons pu identifier l’influence de ces mécanismes internes sur les principales parties prenantes, en utilisant la technique de la régression linéaire multiple. L’analyse des résultats obtenus indiquent une faible orientation concurrentielle dans le marché, justifié par le rôle non joué par l’assemblée générale, en revanche, une importance de plus en plus est accordée aux catégories des employés et clients en tant que parties prenantes.

Mots clés : Gouvernance bancaire, parties prenantes, intérêts, mécanismes internes.

Abstract:

This communication focuses on the internal mechanisms of corporate banking governance, and their effects and impacts on the main stakeholders. Thanks to a case study and experimentation of a large public bank in Algeria, and over a period from 1990-2014, we were able to identify statistically the influence of these internal mechanisms of banking governance on the main stakeholders, while using multiple linear regression technique. Analysis of the results obtained indicate a weak competitive orientation in the market, justified by the role not played by the general assembly, on the other hand, more importance is given to the categories of employees and customers as stakeholders.

Key words : Banking governance, stakeholders, interests expectations, internal mechanisms.

A. Nom , B. Nom, C. Nom,

Auteur correspondant: Djellab Mohamed, **Email:** mohamed.djellab@univ-biskra.com

1. Introduction:

L'entreprise est l'un des deux piliers de la pensée libérale ainsi que des droits de propriété privée, elle est considérée comme un bien ou un produit pouvant être échangé et valorisé sur le marché financier et celui des affaires. Pour assurer sa compétitivité et sa durabilité compte tenu des ressources limitées et des coûts d'opportunité escomptés, l'efficacité et l'amélioration du système de management appliqué sont inévitables, pour faire face aux diverses formes de risque, crises et effondrements financiers qui ont menacé et continuent de menacer nombreuses entreprises et entités économiques de renommées mondiales au cours des deux dernières décennies, à l'exemple de ; (**Enron, Vivendi, World-com, Tayko ..etc. 2001/2002**), dont parmi les principales causes de leurs effondrement, nous citons, l'absence de transparence et de divulgation dans les transactions, la corruption, surtout de la cupidité et de l'avidité de certaines parties prenantes.

Dans le même contexte, nous trouvons toujours de nombreuses contributions de chercheurs et d'experts qui ont mené des études académiques et ayant proposé des théories modernes, dont les plus importantes sont la théorie des droits de propriété (Berle -Means 1932), la théorie des coûts de transaction (Ronald Coase,1937), (Alchian-Demetz, 1972), la théorie de l'agence de (Jensen-Meckling 1976), et d'autres travaux, comme (Williamson,1975-1985) et (Charreaux-Desbrières, 1997), où ces théories proposent de nombreuses analyses pour une meilleure pratique de bonne gouvernance d'entreprise. D'autres études viennent consolider également la relation entre les parties prenantes et les décisions de l'organisation, notamment les travaux de (Freeman ,1984).

Plusieurs organisations internationales ont accordé une attention particulière à la cette question, notamment en ce qui concerne la publication de rapports et de chartes, dont nous trouvons l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Société financière internationale (IFC), la Banque des règlements

A. Nom , B. Nom, C. Nom,

internationaux (BIS), Réseau international de gouvernance d'entreprise (ICGN), la caisse de retraite des employés de Californie (CalPERS). En réponse à cela, de nombreux pays ont initié et publié leurs rapports et leurs chartes issues de leurs expériences, nous citons parmi d'autres Sarbanes Oxley(2002), Cadbury Report (1991), Bourse Deutsche (2000), Vienot1(1995), Vienot2 (1999), et Bouton (2002), ainsi que d'autres rapports dans de nombreux pays, y compris même des États arabes.

Les banques sont considérées comme des entreprises économiques sont appelées à jouer un rôle central dans le développement économique, donc il est question de s'intéresser à la gouvernance bancaire afin d'éviter leurs effondrements.

L'inefficacité du système de gouvernance des banques publiques est due essentiellement aux objectifs et rôles dont il est censé de les concrétiser, entre la garantie de sa survie et la servitude de l'État. Ce manque d'efficacité a conduit la banque mondiale et le fonds monétaire international à œuvrer pour une privatisation massive des banques des pays en développement par l'entrée des banques étrangères (NEKHILI & KARYOTIS, 2008, pp. 31-35).

En réponse aux exigences internationales, l'Algérie, comme d'autres pays, a adapté son système bancaire conformément aux exigences du comité BAL à travers plusieurs réformes, notamment après la faillite des banques privées (Al-Khalifa Banque et la Banque algérienne industrielle et commerciale –BCIA- en 2003) et leurs répercussions néfastes sur l'économie algérienne.

De ce qui précède, la problématique de la recherche que nous souhaitons aborder à travers ce travail est formulée comme suit:

- **Quel est l'impact des mécanismes internes du système de gouvernance bancaire sur les intérêts et les attentes des principales parties prenantes dans une banque publique algérienne ?**

L'hypothèse soutenue dans ce travail est que l'assemblée générale, le conseil d'administration et le comité d'audit sont les principaux mécanismes internes qui impactent efficacement les principales parties prenantes (actionnaires, employés et clients).

L'importance de l'étude tient au rôle spécifique que jouent les banques publiques en obligeant les entreprises à se conformer de plus en plus avec les principes de gouvernance.

L'objectif de notre travail est d'étudier l'impact des mécanismes internes de la gouvernance bancaire sur les parties prenantes d'une banque publique, par une proposition de la revue de la littérature, tout en intéressant spécifiquement à mettre à jour certaines particularités du secteur bancaire algérien comparativement aux autres secteurs, avec un traitement empirique d'une étude de cas d'une grande banque publique algérienne.

Afin de pouvoir répondre à cette problématique nous allons aborder ce travail successivement en quatre points :

Le premier point s'attachera à donner un éclairage sur la revue de la littérature des recherches pionnières dans ce domaine. Le deuxième point exposera la méthodologie et mesures des variables. Le troisième point présentera le modèle économétrique du cas étudié. Le quatrième point analysera et discutera les résultats statistiques obtenus.

2. Revue de la littérature

2.1 Parties prenantes ; définition, classification et intérêts

Les parties prenantes sont définies comme tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affectés par les décisions et objectifs de l'entreprise. Selon Clarkson, (1995), les actionnaires, employés, client et créanciers, représentent les principales parties prenantes. La survie et le succès de l'organisation dépend du degré de satisfaction des aspirations de ces parties (Georges, 2007, pp. 85-92). En 1992, Kaplan & Norton, ont adopté le concept de B.S.C en tant qu'outil de contrôle stratégique, sont nombreux les chercheurs et praticiens ayant montré leurs intérêts en cet outil, de plus en plus en devenir l'une des approches contemporaines les plus importantes de la gestion stratégique, elle s'est

A. Nom , B. Nom, C. Nom,

concentrée sur une vision équilibrée entre l'organisation en matière de performance stratégique et les attentes des bénéficiaires. Les résultats obtenus avaient montré une importance de la complémentarité entre les facteurs de la performance opérationnelle et la performance stratégique. La carte de performance équilibrée comprend quatre principaux axes, à savoir la dimension financière, dimension client, dimension de processus internes d'entreprise et enfin la dimension de croissance, d'apprentissage et de créativité (Robert's & Norton, 2000, p. 37).

Selon Edward Fréeman, (1984), les parties prenantes sont regroupées en deux catégories, parties prenantes internes et parties externes, la première catégorie comprend les propriétaires, les clients, les employés et les fournisseurs, le reste des autres parties sont dans la deuxième catégorie (R. Edward Freeman). Une autre classification de (Caroll et Nasi), également approuvée par (Clarkson), il a été constaté qu'ils divisaient les parties prenantes en parties principales et parties prenantes secondaires, la première catégorie comprenant ceux ayant des relations contractuelles formelles avec l'institution, telles que les propriétaires, les clients, les employés et les fournisseurs. Le reste des autres parties prenantes sont classées dans la deuxième catégorie (ayadi, 2011, p. 03) .

La classification de Jacques IGALENS et Sébastien POINT (2009) est l'une des classifications les plus importantes. Elle distingue trois catégories des parties prenantes : organisationnelle, économique et communautaire (Jaque IGALENTS & POINT, 2009, pp. 95-117). La première catégorie comprend les propriétaires, les administrateurs, les employés et les syndicats, c'est-à-dire ceux qui participent à la réalisation des performances organisationnelles dans le cadre du gouvernement d'entreprise. La deuxième catégorie comprend les clients, les fournisseurs et les concurrents.

Dans les déférentes classifications des parties prenantes précitées, nous constatons qu'il y a toujours une attention d'importance particulière a été accordée aux certaines catégories, du fait de leur poids et influence

non seulement en matière de création de valeur et de croissance, mais aussi sont déterminants pour la durabilité et la survie de l'entreprise.

En ce qui concerne les spécificités des parties prenantes d'une banque, particulièrement les clients, nous notons que l'indice du nombre de comptes bancaires est l'un des indicateurs permettant de mesurer la performance économique des banques. Cet indicateur nous montre une partie des emplois de la banque, d'où il représente une part de marché acquise par cette dernière. Dans une étude réalisée par le cabinet de consulting Déloitte, un client qui a de la confiance dans sa banque, une chose augmente davantage le produit bancaire net (PNB) de 27% qu'un client qui n'a pas cette confiance. Elle souligne également que la manière de gagner une relation durable entre la banque et le client repose sur la confiance (Déloitte, Relations banques et clients, Comment regagner durablement la confiance des clients, 2012, p. 01), sachant que la base de cette relation bancaire réside pratiquement dans la possession et l'ouverture d'un compte bancaire. Dans une autre étude menée par le même cabinet dans laquelle a été soulevé les aspects de la confiance du client, à savoir : la crédibilité, l'écoute, la transparence, les attentes et aspirations du client (Déloitte, Relations banques et clients Fidélité, vous avez dit fidélité?, 2014, p. 19).

Le développement d'une relation de confiance dépend d'une relation bancaire de qualité entre le client et la banque, laquelle est considérée comme un facteur économique important. La confiance réelle entre la banque et le client permet de maintenir le client et d'établir une relation à long terme entre les parties (Gatfaoui, 2007, p. 91). Hartarska (2005) souligne dans une étude que l'efficacité du conseil d'administration se traduit également par une augmentation du nombre de bénéficiaires de prêts, ce qui représente un signe de performance sociale plutôt sans prendre en compte le montant des prêts. Voici une indication du nombre de comptes, de la satisfaction et de la fidélisation par les prêts (Tchuigo.H, 2010, p. 07).

En outre, de point de vue de l'entreprise, cette dernière a toujours besoin des travailleurs et des investisseurs fidèles, ceux-ci nécessitent

A. Nom , B. Nom, C. Nom,

une gestion durable et rationnelle des ressources financières et humaines. Reichheldn (1996) considère que la fidélisation des parties prenantes (actionnaires, clients et travailleurs) est essentielle au succès de l'institution, donc par conséquent, une telle fidélisation des employés se répercute sur une relation de travail durable avec l'entreprise, et ensuite augmente leur productivité et leur contribution à la réalisation du chiffre d'affaire et la compétitivité de l'entreprise dans le marché (JAHMANE, 2012, p. 06). Compte tenu de cette importance, nous nous interrogeons du rôle à jouer par la fonction des ressources humaines et les spécificités de ses tâches au niveau d'une banque dans le but de prendre en considération les attentes et aspirations des employés. Une étude réalisée par le bureau de conseil en ressources humaines Hewitt a révélé que seule 20% des entreprises impliquées en bourse avaient mis au point des programmes et des plans visant à préserver leurs ressources humaines et à les rendre plus épanouissantes (JAHMANE, 2012, p. 08).

Par ailleurs, la satisfaction des actionnaires est d'atteindre des niveaux élevés de rentabilité de leurs biens et actifs, mesurés par le ROE, un indicateur très important de droit de propriété de la société. Ainsi par le ROA, Ce rapport mesure la rentabilité de l'investissement dans son ensemble, quelles que soient les sources de financement. Ce ratio montre donc la rentabilité des financements internes et externes. Chaque augmentation reflète bien sûr le succès du management dans sa politique d'investissement (JAHMANE, 2012, p. 09).

2.2 Mécanismes internes de la gouvernance bancaire

2.2.1 Structure de propriété

La structure de propriété est un important mécanisme de gouvernance qui permet de contrôler les problèmes d'agence. Toutefois, dans le secteur bancaire, caractérisé par une forte opacité, les conflits d'agence sont beaucoup plus complexes. La gouvernance de la firme bancaire dépasse la seule relation propriétaire/dirigeant. Elle est plutôt partenariale qu'actionnariale: des parties prenantes autres que les

actionnaires s'exposent à un risque résiduel (les déposants, les salariés, les clients, les autorités de réglementation...) (Boussaada, 2012, p. 56). L'exigence minimale en fonds propres imposés par les règles prudentielles incite les actionnaires à adopter des stratégies de risque plus prudentes et permet par conséquent d'aligner leurs intérêts avec ceux des déposants. Des conflits d'agence entre les actionnaires et les régulateurs peuvent apparaître étant donné que leurs intérêts et tolérances au risque divergent (Boot, 1993, pp. 206-212). Les actionnaires motivés par un accroissement de leurs rendements, et ne tenant pas compte des coûts sociaux potentiels d'une éventuelle défaillance bancaire, exercent une pression sur les dirigeants pour prendre plus de risque que l'optimum social. Les propriétaires peuvent compenser la perte de l'utilité, induite par l'exigence d'un capital minimum, en sélectionnant un portefeuille d'investissement plus risqué ce qui aggravera les conflits entre les actionnaires et les dirigeants (Koehn, 1980, pp. 1235-1244). Vu leurs responsabilités limitées, les actionnaires choisissent les investissements les plus risqués au détriment même de la perte globale de la valeur de la firme (Charreaux, 1997 a). De ce fait, les actionnaires exercent une pression sur les dirigeants pour qu'ils maximisent les profits dégagés en augmentant le niveau de risque des actifs détenus au détriment des déposants. Des conflits d'agence entre les actionnaires et les déposants s'instaurent dans le secteur bancaire. Ces conflits découlent d'une différence de tolérance vis-à-vis du risque (Boussaada, 2012).

2.2.2 Taille de conseil d'administration

La taille du conseil est déterminée par le nombre de ses membres. Cette mesure a déjà été utilisée dans de nombreuses études, Simpson(1999) estimait que les actionnaires avaient la motivation et la volonté de prendre plus de risques au détriment des nouvelles parties prenantes. La taille du conseil d'administration est réduite, ce qui permet aux actionnaires de renforcer le contrôle des dirigeants et de les inciter à adopter des stratégies plus risquées.

A. Nom , B. Nom, C. Nom,

D'après la théorie de l'agence, un conseil d'administration est efficace en qualité de mécanisme de contrôle est tout dépend de sa taille. La fonction disciplinaire est mieux assurée par un conseil d'administration de taille réduite, composé de 07 à 08 administrateurs (Jensen, 1993). Un conseil d'administration de taille restreinte exerce un contrôle interne plus efficace. Il permet de diminuer les conflits d'agence entre les actionnaires et les dirigeants, les administrateurs contrôlent les dirigeants et optimisent ainsi le retour sur investissement des actionnaires (Boussaada, 2012, p. 74). Un conseil d'administration de taille élargie risque d'entraver son fonctionnement. Plus la taille du conseil augmente, plus les problèmes de coordination et de communication de ses membres s'amplifient. Dans ce sens, des coalitions peuvent naitre et les conflits d'intérêts s'accroissent. Les dirigeants peuvent poursuivre leurs propres intérêts plus librement étant donné la difficulté de coordination des efforts des administrateurs (Boussaada, 2012, p. 75). S'ajoutant à cela, un conseil d'administration plus élargie, plus les compétences, l'expérience, l'expertise et les connaissances spécifiques de ses membres sont importantes. Selon Charreaux (2000), le conseil d'administration a pour rôle non seulement de contrôler les dirigeants en faveur des actionnaires, mais également de protéger et d'assurer un équilibre dans les intérêts des parties prenantes, ce qui est également un mécanisme permettant de réduire les conflits d'intérêts pouvant survenir entre ces parties (Boussaada, 2012, p. 75). Selon la théorie de la dépendance envers les ressources, développée par Pfeffer et Salancik (1978), par laquelle, une organisation est conditionnée par son environnement, sa continuité et sa survie résultent de sa capacité à satisfaire les attentes des parties détenant les ressources indispensables. Selon cette optique d'analyse, les administrateurs représentent des moyens pour gérer la dépendance et l'incertitude en créant les liens influents avec l'environnement (Boussaada, 2012, p. 76).

2.2.3 Dualité et cumul de fonctions

Nous parlerons du dualité et cumul de fonctions, lorsque la même personne occupe le poste du président directeur général et le président du conseil d'administration. Le rôle de la duplication des tâches et son impact sur la gestion de la banque n'a pas été abordé en profondeur et en détail. Selon Fama et Jensen (1983), la théorie de l'agence visait à séparer les fonctions de directeur général et celles du président du conseil d'administration, car le dualisme du poste accroît les pouvoirs de ce dernier, renforce et consolide ses enracinements en priorité et protège principalement ses intérêts aux dépens des intérêts des autres parties prenantes (Boussaada, 2012, p. 79). C'est-à-dire dans ce cas-là, les fonctions de décision et de contrôle sont associées, ce qui donne davantage un pouvoir informationnel, décisionnel et discrétionnaire entre les mains d'une seule personne.

Cependant, Simpson et Gleason (1999) sont parmi les chercheurs qui trouvent que le cumul de fonction améliore la visibilité stratégique de l'organisation (G. & Gleason, 1999, pp. 282-291). Ceux de cette approche constatent que la fusion entre ces deux postes permet une unicité d'orientation, de directives et de leadership à la tête de l'organisation, chose qui facilite la prise de décision, une convergence au lieu de divergence, ce qui donne de la confiance et l'optimisme aux parties prenantes.

De point de vue empirique et dans la sphère bancaire, le cumul de fonctions jette également un doute sur l'autonomie du conseil d'administration, d'autant plus que l'individu ne peut être partie et juge en même temps. Dans une étude de cas Pi et Timme (1993) sur le rôle des conseils d'administration de 112 banques commerciales américaines pour la période 1988-1990, il a été prouvé que les banques à double fonction de directeur et de président étaient moins efficaces et moins rentables que les autres banques ayant séparé ces deux fonctions (Boussaada, 2012, p. 81). Selon la théorie de la myopie au désastre développée par Guttentag et Herring (1986) (Guttentag, 1986), le manager n'a pas une vision suffisante tout seul en termes d'anticipation et de discernement, pour évaluer les conséquences de ses

décisions risquées, qui sont souvent négligée et sous-estimée de risques et de crises menaçant les intérêts des parties prenantes. De plus, la séparation des deux postes confère au conseil une plus grande autonomie et un contrôle effectif du processus, permettant de maintenir un certain équilibre et de préserver les intérêts des parties prenantes. Sachant que ce débat n'a pas été finalisé par les chercheurs, des expériences l'ont également prouvé.

2.2.4 Indépendance des membres du conseil d'administration

Selon Charreaux (2000), les membres du conseil d'administration sont deux types : des administrateurs dépendants et des administrateurs indépendants. Les administrateurs dépendants sont ceux qui font partie de l'équipe dirigeante siègent au conseil d'administration pour des raisons d'information, par contre les administrateurs indépendants siègent pour des raisons de contrôle.

Selon la théorie d'agence, Fama et Jensen (1983) les administrateurs indépendants ont plus de motivation pour contrôler les dirigeants et s'assurent qu'ils poursuivent des politiques compatibles avec les intérêts des actionnaires. Les administrateurs indépendants externes exercent un contrôle plus efficace que les administrateurs internes et externes affiliés (Boussaada, 2012, p. 84). La présence de membres administrateurs externes au niveau du conseil d'administration représente une solution efficace aux problèmes d'agence. Ils ont les connaissances, les compétences et motivations, ainsi que la capacité pour contrôler et conseiller les dirigeants et assurer les intérêts des actionnaires (Harris, 2008).

Toutefois, d'un autre point de vue, les administrateurs externes sont très dépendants sur le plan informationnel, et les dirigeants sont la principale source de l'information spécifique et privée de la firme (Fama, 1983). Adams et Ferreira (2007) trouvent que les conseils les plus indépendants sont les moins efficaces à cause de la réticence des

administrateurs exécutifs à divulguer les informations aux indépendants (Boussaada, 2012, p. 85).

Empiriquement, Les tendances actuelles en matière de composition des conseils d'administration accordent une importance particulière aux administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration, d'où 59% représente le taux des membres indépendants des conseils d'administrations de sociétés françaises cotées en bourse des entreprises CAC 40 (Alain, 2014).

Néanmoins, le secteur bancaire est réputé par sa forte réglementation. Les administrateurs indépendants peuvent agir plutôt dans l'intérêt des actionnaires que les autres parties prenantes de la banque et favoriser une prise de risque importante. D'un autre point de vue le conseil d'administration des banques ne peut satisfaire seulement les intérêts des actionnaires (Boussaada, 2012, p. 87). En effet, les crises bancaires présentent des externalités négatives et coûteuses pour toute l'économie. Ainsi, pour protéger le système bancaire, les administrateurs doivent protéger les intérêts des déposants pour éviter les paniques bancaires et leurs conséquences néfastes sur la stabilité économique.

2.2.5 Membres publics représentant l'État

Selon Stiglitz (1993) et la Théorie du bien-être social, les banques publiques contribuent au développement de l'économie, améliorent la richesse publique, stimulent les investissements et prêtent aux petites et moyennes entreprises (Boussaada, 2012, p. 91). Par conséquent l'existence de banques publiques fondé sur l'idée de protection sociale des citoyens, et à assurer le financement de certains secteurs tels que l'agriculture, l'industrie pharmaceutique, l'industrie aéronautique, etc... D'autres pensent que l'existence de banques publiques n'est que au service des politiciens et des lobbies cherchant le contrôle et l'influence, en maîtrisant les ressources financières dans le but de servir certains intérêts et en négligeant les intérêts d'autres parties prenantes. Les banques privées ne prennent pas en considération l'aspect social dans

A. Nom , B. Nom, C. Nom,

sa stratégie commerciale, ce qui exclure un certain secteur d'activité et certains clients et investisseurs.

Ainsi, la présence de membres du conseil d'administration publics peut être un catalyseur pour une surveillance plus stricte des dirigeants. Ces membres du public facilitent également la circulation de l'information entre les autorités judiciaires et les administrateurs de banque (Boussaada, 2012, p. 96). La présence de représentants du public peut donc être pour objectif de maximiser les avantages et les intérêts de certains partis politiques.

Selon Charreaux (1997), le contrôle de l'État en tant qu'actionnaire affaiblit le contrôle de l'activité exercé par le conseil d'administration, cette catégorie disposant de pouvoirs informels et de relations avec les organes de surveillance bancaire ainsi que d'ancienneté dans certains postes.

2.2.6 Membres institutionnels

Selon Jensen (1993), les actionnaires institutionnels sont des experts pouvant exercer un contrôle plus efficace sur les dirigeants du moment où ils détiennent des parts de capital significatives. Sont indépendants et motivés pour exercer un contrôle sur les dirigeants dans le but de consolider leur position et parts.

De nombreux chercheurs soulignent que les acteurs institutionnels, par leurs compétences, expériences et connaissances professionnelles, ainsi que par leur autorité sur les dirigeants, se donnent les moyens de respecter et d'appliquer les principes de gouvernement d'entreprise afin de protéger les droits et la richesse des actionnaires (NEJJAR, 2011, p. 204). Selon Shleifer et Vishny (1986), les actionnaires institutionnels constituent un mécanisme de contrôle pour les dirigeants, une augmentation des actifs détenus par ces investisseurs les a incités à s'impliquer davantage dans les systèmes de gouvernance appliquée (NEJJAR, 2011, p. 204). Les actionnaires institutionnels sont plus en phase avec un niveau d'information particulier et ne sont pas satisfaits des informations qui leur sont fournies par l'institution, mais

recherchent des informations supplémentaires. D'autant plus qu'ils ont le contrôle exécutif sur le processus exécutif et une compétence considérable en matière de traitement et d'interprétation des informations financières en tant que gestionnaires de leurs investissements comparativement avec d'autres actionnaires.

Néanmoins, les investisseurs institutionnels sont considérés comme court-termistes, s'intéressent uniquement à la performance à court terme et poussent les dirigeants à adopter des stratégies conformes à leurs visions. Les banques et assurances sont vulnérables à la pression managériale, où les investisseurs institutionnels votent souvent en faveur des dirigeants, et sont donc moins aptes à exercer un contrôle efficace. Comme ils peuvent former des alliances avec les dirigeants et satisfaire leurs intérêts plutôt que ceux des actionnaires (Boussaada, 2012, p. 99).

2.2.7 Membres administrateurs étrangers

Le rôle du membre étranger du conseil d'administration dans la gestion de la banque conformément à l'hypothèse des privilèges généraux, est que le membre étranger améliore l'indépendance du conseil d'administration et la gestion de la banque. La propriété de banques locales par le biais de politiques de privatisation ou la création de filiales est une incitation majeure pour les investisseurs étrangers et les banques étrangères, d'autant plus que la propriété étrangère des banques locales permet le transfert d'informations, de technologies et de méthodes modernes, notamment en matière de maîtrise de risque. La contribution de ces banques étrangères au capital est un catalyseur pour le développement de la structure organisationnelle et du contrôle de la banque (Boussaada, 2012, pp. 102-103). D'autant plus que de nombreuses études ont montré que les banques étrangères sont plus efficaces et efficientes dans de nombreux pays du monde, à l'exception de quatre pays européens (France, Allemagne, Espagne et Royaume-Uni) et des États-Unis d'Amérique (Boussaada, 2012, p. 105).

Cependant, d'après une autre hypothèse, les banques locales se basent sur le crédit relationnel pour octroyer des financements à des

entreprises opaques fournissant des informations soft, tandis que les banques étrangères dans particulièrement les pays en développement disposent d'un avantage informationnel et technologique en matière de collecte et d'évaluation de l'information hard (Berger, 2005, pp. 299-328).

2.2.8 Membres représentant les travailleurs

Grâce à cette variable, nous tenterions de déterminer l'impact de la présence de membres représentant les travailleurs au conseil d'administration, les intérêts et les attentes des principales parties à la banque objet de cette étude, ainsi que la proportion ayant un impact plus important. Nous notons que les études et les travaux de recherches sont très peu nombreuses en termes d'analyse de l'impact de cette variable au sein du conseil d'administration, et c'est ce que nous allons essayer de tester.

2.2.9 L'existence du comité d'audit

Compte tenu du rôle essentiel assigné à ce comité, son existence est une obligation légale à la charge du conseil d'administration, dont il doit inclure ce comité dans ses fonctions essentielles, n'est pas éloigné du celui du conseil. Le comité est chargé de la supervision, du contrôle de gestion et de la clarté des informations annoncées aux actionnaires et au marché, ainsi que de mettre l'accent sur la communication financière (Alain, 2014, p. 08). De nombreuses études théoriques et recommandations Fama (1980), Fama & Jensen (1983), ainsi que des rapports tels que (Véinot I, II et Bouton) soulignent l'importance du comité d'audit dans le but de garantir une grande transparence des informations fournies aux partenaires de l'institution (NEJJAR, 2011, p. 217).

3. Méthodologie

Nous présenterons ci-après les particularités de notre étude de cas, et puis nous allons définir les variables retenues. Nous présenterons également le modèle économétrique appliqué et la description statistique de notre travail.

3.1 Échantillon

Cette étude a été menée en Algérie afin de déterminer l'impact de la mise en œuvre à long terme des mécanismes internes de la gouvernance bancaire sur les principales parties prenantes (actionnaires, employés et clients), une étude de cas sur la Banque du crédit populaire d'Algérie (CPA).

Cette étude a été menée sur 25 années, allant de 1990 à 2014. Le choix de cette période est justifié par la disponibilité des données contenues dans les rapports d'activités annuelles, sur lesquels nous nous sommes basés. Nous avons obtenu toutes les données relatives au sujet et aux variables de cette étude, en exploitant les documents et rapports financiers, rapports d'activité annuels des années étudiées, y compris les comptes rendus de l'assemblée générale et les rapports des commissaires aux comptes pour les années étudiées.

La banque en question, le Crédit Populaire d'Algérie (CPA), créé par le décret n ° 66/366 du 26/12/1966 et le décret 67/68 du 11/05/1967 avec un capital de 15 millions de dinars algériens. En tant que banque commerciale algérienne au sein du secteur bancaire algérien, en tant que banque d'affaires et banque universelle, comme deuxième banque fondée sur le passif historique de banques étrangères qui existaient pendant la période de colonialisme. Les raisons du choix de cette banque comme étude de cas reposent sur les facteurs suivants:

La Banque Crédit Populaire d'Algérie (CPA) est une banque commerciale publique, en tant que banque d'affaires et une banque universelle et diversifiée dans divers domaines de l'activité économique et dans plusieurs segments du marché, d'où il est possible d'appliquer et expérimenter cette étude sans être affectée par d'éléments contraignants, tels que petite taille, spécialisation dans l'activité ou monopole en termes d'activité ou une récente création ;

À travers le tableau suivant, nous pouvons également présenter d'autres raisons supplémentaires en justifiant notre choix de cas d'étude, comme suit:

Tableau N°01. Part du marché du C.P.A par rapport aux banques publiques et au système bancaire global en 2014 u = 10⁶

	Nombre d'agences	Ressources	Crédits
Système Bancaire Algérien	1438	9 117 500,00	6 502 900,00
banques publiques	1113	7 996 047,50	5 709 546,20
Tx banques publiques par rapport au système bancaire Algérien	77,40%	87,70%	87,80%
le crédit populaire d'Algérie (CPA)	140	1180531,00	1367214,00
Tx du CPA par rapport aux banques publiques	12,58%	14,76%	23,95%

Source : rapport d'activité du CPA 2014 et le rapport de B.A 2014.

Selon le tableau ci-dessus, la part du marché représentée par les banques publiques par rapport au système bancaire dans son ensemble est de 77,40%, 87,70% et 87,80% (Rapport banque d'Algérie, 2015, pp. 74-78), selon respectivement le nombre d'agences bancaires, l'indice des ressources et l'indice des emplois (Crédits) en 2014. Dans lequel une situation de monopole est claire.

Ainsi le tableau ci-dessus montre que la part du marché du Crédit Populaire d'Algérie (CPA) par rapport aux banques publiques est de 12,58%, 14,76% et 23,95%, selon l'indice du nombre d'agences, l'indice de ressources et l'indice des emplois (Crédits), respectivement, pour l'exercice 2014, c'est une part très importante selon les indicateurs précités, ce qui donne à l'étude la possibilité de généraliser les résultats sur tout le système bancaire publique algérien.

En ce qui concerne les éléments de l'échantillon étudié, nous nous sommes concentrés sur les principales parties prenantes, à savoir ; les actionnaires, le conseil d'administration, la direction générale, le président et le directeur général de la Banque, ainsi que certains comités spécialisés de cette banque, particulièrement le comité d'audit.

3.2 Définition des variables

L'analyse descriptive des variables sera discutée en commençant par l'explication et la caractérisation des variables de l'étude. L'identification de leurs mesures dans le logiciel, ainsi que leurs effets en fonction des hypothèses proposées pour le test.

Des tableaux de données des variables dépendantes et des variables indépendantes ont également été notés avec le nombre d'observations possibles au cours de la période d'étude (1990-2014), avec l'aide du programme Excel. À la fin de cette section, les statistiques descriptives des variables de l'étude seront abordées en fonction de leur classification, en variables continues et en variables binaires, en faisant référence aux observations de base, selon le cas.

Pour les variables indépendantes ; structure de propriété (C.PRO), membres étrangers (ADMETR), membres représentant les travailleurs (ADMTRA), elles ont été annulées et supprimées du modèle d'étude, malgré leurs importance théorique, car, ces variables indépendantes n'ont montré aucun changement de leurs valeurs au cours de la période d'étude, donc sont devenues un nombre fixe. Cependant, nous tenterions d'expliquer l'effet de ces points sur les variables dépendantes lors de l'analyse des résultats et de tester la validité des hypothèses.

3.2.1 Variables indépendantes

les variables de structure de propriété (Con.prX1, Con.prX2), membres étrangers (ADMETR), membres représentant les travailleurs (ADMTRAV) sont des nombres fixes. Aucune modification n'a été apportée depuis le début de la période d'étude. Pour que le modèle d'étude soit plus sain, ces variables ont été négligées et ignorées.

En ce qui concerne les autres variables indépendantes, il y a eu des changements au cours de la période d'étude, tant pour la variable dualité et cumule de fonction (DUAL) que pour la variable existence du comité d'audit (COMAUD). Toutefois cette évolution a été très faible au cours de la période d'étude, en particulier ces dernières années. Les indicateurs précédents relatifs aux variables indépendantes au sein de l'échantillon de cette étude étaient tirés directement des rapports

d'activité annuels de la banque objet de cette étude (CPA) pour toute la période allant de 1990 à 2014, d'où l'analyse des actionnaires de la Banque, leurs noms et parts, de la composition du conseil et du comité d'audit ont été discutés.

3.2.2 Variables dépendantes

Le fichier data comprend toutes les valeurs liées aux variables dépendantes, à l'exception de deux indicateurs supplémentaires qui n'ont pas été adoptés dans les variables de la présente étude, à savoir l'indice du nombre de comptes devises ou autre monnaie étrangère (Comptes), car on a utilisé le nombre total de comptes quel que soit sa monnaie, devise ou nationale, sans distinction, et le fait que le nombre de comptes reflète le service reçu par le client et son maintien explique un certain niveau de satisfaction, de fidélité et d'acceptation de différents service.

L'indice de réseaux d'exploitation n'a pas été pris en compte, car nous avons constaté que toute opération de développement et d'ouverture de nouvelle agence bancaire c'est une volonté interne de la banque, cette décision qui est en dehors de la volonté du client, ce qui fait de cet indicateur une contradiction avec les intrants de la Banque.

Les indicateurs de l'étude inclus dans le fichier data, qui reflètent les variables dépendantes, sont des indicateurs tirés directement des rapports annuels, soit (l'indice de nombre total des numéros de comptes, COMP), d'autres indicateurs ont été calculés sur la base des données et informations contenues dans les rapports d'activité annuels de la banque au cours de la période d'étude, à savoir : ROE, ROA et PROD. Tous ces indicateurs ont été organisés et présentés sous forme de tableau dans le fichier data en utilisant le logiciel Excel pour faciliter les calculs tout au long de la période d'étude 1990 à 2014.

3.2.3 Modèle économétrique

Le modèle économétrique est la présentation d'un phénomène spécifique sous forme d'équations, dont les variables incluent des chiffres et des indicateurs économiques. Le but de ce modèle est de

représenter les caractéristiques les plus importantes de l'incident étudié. Ce modèle est un outil utilisé lorsque vous souhaitez comprendre et interpréter des phénomènes.

Dans cette étude, nous nous sommes basés sur la technique de la régression linéaire multiple. Ce choix est justifié par, cette technique va nous permettre de trouver une équation mathématique entre une ou plusieurs variables dépendantes et une variable ou plusieurs variables indépendantes. Ce modèle nous permet non seulement de comprendre la nature de la relation et d'identifier les facteurs qui l'influencent réellement et efficacement, mais également de prédire l'effet de la modification de l'une de ces variables indépendantes sur la variable dépendante.

La relation suivante représente l'équation de régression multiple (Bourbonnais, 2015, p. 46):

$$Y_t = a_0 + a_1X_{1t} + a_2X_{2t} + a_3X_{3t} + a_4X_{4t} + \dots + a_kX_{kt} + \epsilon_t$$

Où :

Y_t : variable dépendante au temps t

X_{1t} : la première variable indépendante à un instant t

X_{2t} : La deuxième variable indépendante à un instant t

X_{kt} : Variable indépendante k à l'instant à un instant t

a_0, a_1, a_2, a_3 : sont les coefficients du modèle ou les paramètres de la régression.

ϵ_t : variables aléatoires

n . Nombre d'observations

Dans cette étude, nous avons quantifié les variables de l'étude en fonction d'études précédentes, aussi bien théoriques qu'appliquées. Les variables dépendantes déterminent le niveau d'impact des parties en atteignant leur satisfaction et leurs attentes sur la base d'indicateurs quantitatifs. Les variables indépendantes étant l'identification des différents indicateurs de l'application des mécanismes internes de la gouvernance bancaire.

A. Nom , B. Nom, C. Nom,

Après suppression des variables indépendantes qui ont été statiques pendant la période de l'étude, car elles n'affectent pas les variables dépendantes. Le modèle d'étude devient comme suit :

$$ROEt = a_0 + a_1tTCA + a_2t DUAL + a_3t INDADM + a_4t ADMETA + a_5t ADMINST + a_6t COMAUD + \epsilon t$$

$$ROAt = a_0 + a_1tTCA + a_2t DUAL + a_3t INDADM + a_4t ADMETA + a_5t ADMINST + a_6t COMAUD + \epsilon t$$

$$PRODt = a_0 + a_1tTCA + a_2t DUAL + a_3t INDADM + a_4t ADMETA + a_5t ADMINST + a_6t COMAUD + \epsilon t$$

$$COMPt = a_0 + a_1tTCA + a_2t DUAL + a_3t INDADM + a_4t ADMETA + a_5t ADMINST + a_6t COMAUD + \epsilon t$$

3.2.4 Analyse descriptive

Le fichier data recense les statistiques descriptives des variables continues de notre étude, avec l'aide du logiciel R.

Les résultats des statistiques descriptives des variables contenues dans le fichier data indiquent que la productivité moyenne du travailleur (PROD) de la banque étudiée est estimée à 3 569 820,02 DA par année, sachant que la productivité maximale du travailleur est estimée à 11 803 905,83 DA par année, ce qui représente un montant de déférence considérable par rapport à la moyenne. Cela indique que l'écart-type est très élevé et estimé à: 3,308,420,51 DA. En outre, la baisse de la productivité moyenne du travailleur est principalement due aux années antérieures en 2002, l'année où la productivité du travailleur n'a pas dépassé les deux millions de dinars algériens par année et beaucoup moins par rapport aux années précédentes. La productivité moyenne des cinq dernières années est d'environ 9 millions de dinars algériens, ce qui explique pourquoi la moyenne a été affectée par les valeurs extrêmes au cours des 10 premières années.

Pour la variable de nombre des comptes (COMP) dans le tableau statistiques descriptives du fichier data, nous constatons que le nombre moyen de comptes est estimé à: 1.153.920.50. Tout en sachant que le nombre maximal de comptes bancaires est estimé à 2.034.664 et avec un écart type de : 425,804 qui est un nombre significatif, ce qui explique

l'écart important entre la moyenne et les grands nombres des dernières années. Cela est principalement dû aux dix premières années, où le nombre de comptes ne dépasse pas un (01) million, par rapport aux années précédentes.

Pour le rendement des actifs (ROA) et le rendement du capital-investissement (ROE), le tableau ci-dessous présente une comparaison entre ces deux indicateurs du Crédit Populaire Algérien (CPA) et du système bancaire dans son ensemble pour la période allant de 2010 à 2014, comme suit :

Tableau N°06. Évolution de ROA et ROE par rapport à l'ensemble du système bancaire

Indices	2010	2011	2012	2013	2014	Moyenne
ROA	2.16%	2.10%	1.93%	1.67%	2.01%	1.97%
ROE	26.70%	24.58%	22.67%	19.00%	23.90%	23.37%

Source : Rapport de la Banque d'Algérie pour 2014, page 163.

Le tableau ci-dessus montre que le taux de rendement moyen de l'actif du crédit populaire algérien est estimé à 0,62%, ce qui est très faible par rapport au même taux dans l'ensemble du système bancaire estimé à 1,97%, sachant qu'ils sont différents au cours de la période d'étude, si l'on prend la moyenne du même indicateur (ROA) pour le Crédit Populaire d'Algérie pour la période 2010-2014, on le trouve égal à 1,53%, ce qui est très acceptable et proche de l'ensemble du système bancaire par rapport à la moyenne dans le premier cas, et cette différence est due à l'impact de la période d'étude, en particulier les dix premières années, puisque nous ne comparons pas la valeur maximale du ROA de l'étude bancaire qui est estimée à 02,58% sur l'ensemble du système bancaire au cours de la période (2010-2014), estimé à: 02,16%, c'est-à-dire qu'il existe des périodes de reprise où la banque connaissait des niveaux élevés et la préférence du rendement des actifs par rapport aux acteurs du marché.

A. Nom , B. Nom, C. Nom,

Quant au rendement moyen des fonds propres (ROE) de la banque étudiée, il est estimé à 07,15%, tandis que le même indice du système bancaire dans son ensemble est estimé à 23,37%. Par conséquent, nous constatons que l'indice de rendement financier de la banque est très faible par rapport au niveau du système bancaire dans son ensemble, mais si nous comparons la valeur la plus élevée réalisée par la banque étudiée, il est estimé à 20,50%, ce qui est significatif par rapport au même indicateur pour l'ensemble du système bancaire. Ainsi que, la valeur la plus élevée pour le même indicateur est estimée à: 26,70% pour l'année 2010. Cet indice, également appelé indice boursier, suscite un vif intérêt de la part des actionnaires, mais il est généralement comparé au taux d'intérêt des dépôts sur le marché bancaire pour que les actionnaires puissent décider s'ils veulent investir ou faire des placements.

Les statistiques descriptives des variables binaires parmi les variables indépendantes des mécanismes internes de la gouvernance bancaire de cette étude dans le fichier data montrent que l'indice DUAL indique 92% du nombre de périodes d'études au cours de laquelle la banque était gérée avec dualité et cumule de fonction, c'est-à-dire le directeur général est lui-même le président du conseil d'administration, ainsi que le nombre de fréquence indique que, seulement deux années où les deux fonctions ont été séparés, or le reste à 23 reprises il a été constaté que le cumul et dual de fonction était totalement dominé sur un total de 25 observations. De nombreux pays du monde appliquent cette approche, car que ce soit théoriquement ou empiriquement le débat sur la dualité et le cumul de fonction n'est pas encore tranché.

En ce qui concerne l'indice d'existence du comité d'audit COMAUD, le tableau dans le fichier data indique qu'il y'a 40% du nombre d'observations d'existence du comité d'audit, qui est considéré comme une obligation légale selon le règlement 02-03 modifié, et également confirmé par le nombre de fréquences dans 10 fois sur un total de 25 observations, de 2005 à 2014, mais à de nombreuses reprises avant

2005, le Comité n'était pas présent à 60% au cours des 15 premières années d'étude, ce qui peut être justifié par, en premier lieu l'absence d'une réglementation qui oblige les dirigeants à se conformer à la création de ce comité, et en second lieu, l'absence de culture et de volonté de renforcement des mécanismes internes de la gouvernance bancaire.

4. Conclusion

Dans ce travail, nous avons traité la problématique de l'impact des mécanismes internes de gouvernance bancaire sur les intérêts des parties prenantes, avec une étude de cas d'une banque publique, le crédit populaire algérien (CPA), considérée comme l'une des plus importantes banques publiques dans le contexte algérien, notamment en matière de financement et de ressources, soit 23.95 % de financement de l'économie, selon le rapport d'activité de la Banque d'Algérie pour 2014.

L'examen de la revue de la littérature de l'impact des mécanismes internes de la gouvernance bancaire sur les parties prenantes pose un certain nombre de résultats synthétisés comme suit ;

Les mécanismes internes de la gouvernance bancaire font partie intégrante de la réglementation bancaire et le modèle de gouvernance appliqué par chaque pays. Pour corriger les failles et perfectionner les qualités, chaque pays devrait prendre ses spécificités contextuelles.

Les spécificités des mécanismes internes de la gouvernance bancaire se distinguent des mécanismes des autres secteurs, du fait de la forte et complexe réglementation que connaît le secteur bancaire dans son ensemble.

L'instance du conseil d'administration n'as pas le pouvoir et les prérogatives adéquates pour limoger un P-DG, car ce dernier est désigné souvent par décret présidentiel, qui signifié l'absence du rôle disciplinaire du conseil d'administration, chose qui consolide davantage l'enracinement des dirigeants dans leurs postes et leur permettre d'échapper du contrôle. Sur ce, un point très intéressant s'ouvre, la question de l'enracinement des dirigeants avec l'efficacité

A. Nom , B. Nom, C. Nom,

et performance de la banque, comme indiqué (Charreaux. G, 1997), il faudrait qu'il soit un enracinement en adéquation avec l'efficacité d'entreprise, à travers des investissements privés, au contraire de l'inefficacité comme la possession des informations et le contrôle sur les ressources.

En outre, les résultats empiriques de l'impact des mécanismes internes de la gouvernance bancaire sur les intérêts des parties prenantes font ressortir qu'il y a certains facteurs de mécanismes internes de la gouvernance bancaire ont été exclus, n'ont pas été prouvés, en particulier ceux qui sont en relation avec la satisfaction et les intérêts des actionnaires, à savoir la rentabilité financière des fonds propres (ROE) et la rentabilité économique (ROA). Cela est dû à la propriété publique du capital de la banque, donc à l'absence de l'efficacité économique et de la concurrence sur le marché bancaire, en sachant que la structure de la propriété pour une banque représente un facteur déterminant en matière de mécanismes de gouvernance.

Étant donné que les membres d'assemblée générale représentant l'actionnaire unique qu'est l'État sans aucune concurrence, donc l'utilisation de droit de vote n'est plus utile, et n'aurait pas une grande influence sur le contrôle des dirigeants dans l'absence des autres membres actionnaires, ce qui est divergent par rapport au revue de la littérature. L'approche de (Berle et Means, 1932) leur théorie des droits de propriétés, où ils ont parlé de l'influence de mixte et diversité de système de propriété sur le comportement des managers d'entreprise, chose qui est confortée par l'un des experts dans son slogan, la bonne gouvernance est aussi un bon vote, "Bien gérer, c'est aussi voter bien", une indication explicite sur l'importance du droit du vote des actionnaires.

Cette étude a montré également comme résultat, que les membres du conseil d'administration de la banque objet de cette étude représentants l'État ont une influence positive sur la satisfaction des intérêts des travailleurs et des clients en tant que parties prenantes plus importantes

pour la banque. Ce qui explique la réaction convergente des banques publiques par rapport à la Théorie du bien-être social Stiglitz (1993). En revanche, il y'a un déficit remarquable en matière de représentativités des autres parties prenantes et leurs intérêts et attentes, dont le rôle principal revient à la composition des membres et les aspects d'efficacité économique.

Nous pouvons retenir comme résultat également que le dualisme et cumul de fonction à la tête du conseil d'administration n'as aucune influence sur les intérêts et satisfaction des parties prenantes dans notre cas d'étude. Ce résultat est conforme aux débats dans la revue de la littérature, qui n'est pas encore résolu.

La concentration sur la satisfaction des intérêts et attentes des catégories d'employés et clients, reflète l'orientation sociale de la banque et une faible importance accordée à l'efficacité économique, sachant que la banque est une société par action, donc elle obéie aux lois et règles du code de commerce et compétitivité du marché. Ainsi que, des études montrent que la profitabilité des banques publiques générée essentiellement du financement des grands projets publics dans le contexte algérien, à hauteur de (50%), dont on trouve le trésor public est le garant solide derrière ces financements, par conséquent une absence de prise de risque, et sous valorisation des critères d'efficacités et d'efficacité en matière de prise de décision.

En ce qui concerne l'indépendance et l'autonomie des membres du conseil d'administration et leurs impacts sur les parties prenantes, il a été constaté l'absence d'un membre indépendant au niveau du conseil pendant la quasi-totalité de la période de l'étude de cas, du moment où les études et orientations récentes en matière de gouvernance bancaire particulièrement insistent sur la présence des membres indépendants au sein du conseil, comme stipule l'article 104 de l'ordonnance 11-03 sur la monnaie et le crédit, ainsi le guide de la gouvernance d'entreprise en Algérie.

La désignation excessive des membres représentants l'État au niveau du conseil d'administration de la banque publique chose qui renforce

de plus en plus les relations de ces derniers avec des hauts responsables des instances publique souvent au détriment de la compétence et de l'indépendance du conseil d'administration.

Afin d'avoir un meilleur fonctionnement des mécanismes de la gouvernance bancaire et leurs impacts positifs sur les intérêts des parties prenantes, il serait utile et enrichissant d'approfondir la question de rémunération des dirigeants et son impact sur les parties prenantes, s'ajoutant à cela, la question de la complémentarité des mécanismes internes et externes de la gouvernance bancaire et leurs impacts sur le parties prenantes.

5. Liste Bibliographique:

- ayadi, S. d. (2011). *la théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative*.
- Berger, A. N. (2005). Small business and credit finance. (Z. I. In Zoltan, Éd.) *Handbook of Entrepreneurship Research, vol 1*, 299-328.
- Boot, A. W. (1993). Self-interested bank regulation. *American Economic Review, vol 83*, 206-212.
- BOURBONNAIS, R. (2015). *Econométrie, cours et exercices corrigés* (éd. 9 e édition). Paris, France: Dunod.
- Boussaada, R. (2012, septembre). L'impact de la gouvernance bancaire et de la relation bancaire sur le risque du crédit, cas des banques tunisiennes. 56. Université MONTESQUIEU - BORDEAUX IV, France.
- Charreaux, G. (1997 a). Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes. in G.
- Déloitte. (2012). *Relations banques et clients, Comment regagner durablement la confiance des clients*. Financial Services.
- Déloitte. (2014). *Relations banques et clients Fidélité, vous avez dit fidélité?*
- Fama, E. a. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics, vol 26*, 301-325.
- G., S. W., & Gleason, A. (1999). Board Structure, Ownership, and Financial Distress in Banking Firms. *International Review of Economics and Finance, vol 8(n°3)*, 281-291.

- Gatfaoui, S. (2007). comment développer une relation bancaire fondée sur la confiance, décision. *décision marketing*(N°46 (Avril-juin)), 91.
- Georges, Y. (2007). Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*(2), 224-225.
- Guttentag, J. a. (1986). Disaster myopia in international finance. (P. University, Éd.) *Essay in International Finance*(N° 164).
- Harris, M. a. (2008). A theory of board control and size, , vol. 21, n ° 4,. *Review of Financial Studies*, vol 21(n°4), 1797-1832.
- JAHMANE, A. (2012). la fidélisation des parties prenantes centrales (actionnaires et personnelles) et leur impact sur la performance financière de l'entreprise. 06. (I. D. Université de LILLE 1, Éd.) Lille, France.
- Jaque IGALENTS, & POINT, S. (2009). *vers une nouvelle gouvernance des entreprises, l'entreprise face à ses parties prenantes*. dunod.
- Jensen, M. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control, systems. *The Journal of Finance*, vol 48, 831-880.
- Koehn, M. a. (1980). Regulation of bank capital and portfolio risk. *The Journal of Finance*, vol 35, 1235-1244.
- NEJJAR, W. N. (2011, Avril). Contribution à l'analyse des mécanismes de gouvernance explicatifs de la Qualité de la communication financière : Cas des entreprises du sbf 120. (é. d. UNIVERSITÉ D'ORLÉANS, Éd.) Orleans, France.
- NEKHILI, M., & KARYOTIS, C. (2008). *Stratégie Bancaire Internationale*. (C. C. gestion, Éd.) Paris, France: Ed ECONOMICA.
- PITHON, A. (2014, Septembre 17). Gouvernance et transparence des sociétés cotées : état des lieux et pratiques des sociétés cotées sur Euronext. *1 er COLLOQUE SCIENTIFIQUE DE LLA COMMISSION D'ORGANISATION ET DE SURVEILLANCE DES OPERATIONS DE BOURSE ALGER*. Alger, Algérie.
- R. Edward Freeman, j. M. (s.d.). *A Stakeholder approach to Startegic Management*. Virginia: Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia, N1.

A. Nom , B. Nom, C. Nom,

Rapport banque d'Algérie. (2015). *Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie, Alger.

Robert's, K., & Norton, D. P. (2000). *le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique: les 4 axes du succès* (éd. quatrième tirage). (é. d'organisation, Éd.)

Tchuigo.H, T. (2010). L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutionsde microfinance d'Afrique Sub-saharienne. *CEB Working Paper Université Libre de Université Libre de Bruxelles*(10/026), p. 07.