

Impact des rôles et des caractéristiques du conseil d'administration sur le degré d'internationalisation des sociétés tunisiennes cotées

Wajdi Ben Rejeb^{#1}

[#]*Social Sciences Department, National Institute of Applied Sciences & Technology, Carthage University
Centre Urbain Nord BP 676 - 1080 Tunis, Tunisia*

¹wajdi.benrejeb@isigk.rnu.tn

Abstract— Cette recherche porte sur la contribution du conseil d'administration à l'internationalisation des sociétés tunisiennes cotées. Cet article vise à aller au-delà des approches conventionnelles de l'internationalisation en identifiant les rôles et les caractéristiques du conseil d'administration pouvant avoir un effet sur le degré d'internationalisation des entreprises étudiées.

Les résultats de l'étude empirique portant sur 68 sociétés tunisiennes cotées révèlent un effet positif de rôle de stratège et de service du conseil d'administration sur le degré d'internationalisation. En outre, il a été montré que le rôle de monitoring du conseil d'administration ainsi que la taille de ce dernier ont des effets négatifs sur le degré d'internationalisation des entreprises étudiées. Les résultats obtenus convergent vers les enseignements de la théorie de l'agence ainsi que ceux de la théorie de la dépendance envers les ressources et suggèrent qu'une approche entrepreneuriale de la gouvernance d'entreprise, où le conseil d'administration est un atout stratégique de pilotage et de prise de décision, est plus appropriée pour les entreprises tunisiennes cotées compte tenu de la concentration de leurs structures de propriété ainsi que des spécificités du cadre institutionnel de l'économie tunisienne.

Keywords— Gouvernance d'entreprise, Tunisie, Internationalisation, Rôles du conseil d'administration, Indépendance, Taille du conseil d'administration.

I. INTRODUCTION

L'internationalisation est une stratégie de plus en plus adoptée par les entreprises à la recherche de la croissance et de l'expansion particulièrement pour les entreprises opérant dans un marché intérieur restreint à l'instar de la Tunisie [1, 2]. Cependant, l'internationalisation est une option stratégique ayant des résultats incertains et engendrant des risques importants ainsi que davantage de complexité dans le fonctionnement des entreprises [3].

Cette complexité introduite par l'internationalisation a pour effet d'augmenter la demande de mécanismes organisationnels gouvernant le top management [3]. À cet égard, plusieurs auteurs soulignent le rôle joué par le conseil d'administration dans le processus décisionnel stratégique ainsi que dans la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation [4, 5].

Cependant, bien que plusieurs recherches ont étudié l'effet du conseil d'administration sur le comportement organisationnel [6] et malgré que la littérature managériale a souligné l'importance du lien entre le conseil d'administration et les différents outputs organisationnels, les études portant sur la manière avec laquelle le conseil façonne les stratégies d'internationalisation restent plutôt rares [7]. À cet égard, la présente recherche vise à apporter une contribution en vue de combler ce manque de la littérature managériale en examinant l'impact des rôles du conseil d'administration ainsi que sa composition et sa taille sur le degré d'internationalisation des entreprises dans une économie en développement à l'instar de Tunisie. Le contexte tunisien est bien adapté à cette étude pour deux principales raisons. Tout d'abord, la Tunisie est une petite économie avec des marchés intérieurs restreints et des ressources naturelles limitées. Dans ce sens, le gouvernement tunisien offre des incitations et avantages aux entreprises tunisiennes pour s'internationaliser afin de créer des emplois et accroître les recettes en devises. En outre, le rôle du conseil d'administration est particulièrement important en Tunisie en raison du manque des mécanismes externe de contrôle et de gouvernance d'entreprise.

Cet article est structuré comme suit: d'abord, nous proposons une revue de la littérature portant sur l'internationalisation et les caractéristiques du conseil d'administration nous permettant de formuler un ensemble d'hypothèses. Ensuite, nous procédons à la description de la méthodologie adoptée suivie par la présentation des résultats obtenus dans le cadre de l'étude empirique. La discussion des résultats ainsi que les contributions théoriques et implications managériales concluent cette recherche.

II. REVUE DE LA LITTÉRATURE

A travers cette section, nous présentons le cadre théorique de cette recherche à travers le développement conceptuel du degré d'internationalisation ainsi que sa relation avec les rôles et les caractéristiques du conseil d'administration. Ceci permettra de formuler les hypothèses.

A. L'internationalisation

L'internationalisation est considérée par les théoriciens du management comme une stratégie des plus complexes qu'une

entreprise peut entreprendre [9]. L'internationalisation est définie par Beamish (1990) comme "*the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with firms in other countries*" [10]. La libéralisation des économies et la digitalisation sont des facteurs motivant les entreprises à opérer au-delà de leurs frontières nationales [11]. L'internationalisation apporte à l'entreprise des possibilités de croissance, lui permet de réaliser des économies d'échelle, réduit la fluctuation des revenus par la diversification des risques et lui donne l'opportunité d'exploiter des avantages comparatifs [12-14]. Cependant, l'internationalisation expose les entreprises à de nombreuses menaces, et peut être, par conséquent, risquée et coûteuse. Vu la complexité croissante engendrée par l'internationalisation, cette dernière peut exposer les entreprises à des problèmes organisationnels tels que les difficultés de coordination et l'asymétrie informationnelle entre la société mère et les filiales étrangères, conduisant ainsi à l'accroissement des coûts de contrôle [15, 16].

Le degré d'internationalisation peut être défini comme l'étendue de l'implication d'une entreprise dans des transactions au-delà de ses frontières nationales. Les entreprises peuvent choisir entre plusieurs modalités d'internationalisation pouvant varier de l'exportation à la cession de licences et évoluer vers des modes basés sur les prises de participation tels que les joint-ventures et l'établissement de filiales étrangères [17].

B. Rôles du conseil d'administration et degré d'internationalisation

Les rôles joués par le conseil d'administration varient en fonction des approches théoriques mobilisées. La théorie de l'agence confère au conseil d'administration un rôle disciplinaire axé sur le monitoring et le contrôle du management [18]. La théorie de la dépendance envers les ressources estime que le rôle du conseil est de relier l'entreprise à son environnement afin de lui permettre d'accéder aux ressources critiques [19]. Selon la théorie de l'intendance, le conseil doit agir en tant que conseiller de l'équipe dirigeante [20] alors que les théories cognitives suggèrent que le rôle du conseil d'administration est d'identifier les opportunités de développement stratégique [21].

Plusieurs auteurs ont proposé des synthèses des rôles du conseil d'administration à partir de plusieurs perspectives théoriques. Cependant, ces développements conceptuels ont conduit à proposer des typologies des rôles du conseil d'administration entourées par une certaine ambiguïté [22]. La revue de la littérature nous a permis d'identifier trois principaux rôles:

- Un rôle de contrôle: la sélection de l'équipe dirigeante, le monitoring du management et le suivi de la

performance, l'évaluation du top management et la rémunération [23-26].

- Un rôle de stratège: la définition de la mission et la vision de l'entreprise, la ratification et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, la prise de décision stratégique [23, 27]
- Un rôle de service: Conseil, assistance et mentorat de l'équipe dirigeante, réseautage et exécution des fonctions cérémonielles [23-26].

1) Rôle de contrôle et degré d'internationalisation : Le rôle de contrôle du conseil d'administration est préconisé par la théorie de l'agence basée sur la primauté des actionnaires et la finalité économique de l'entreprise [18, 29]. Ce rôle est accompli à travers le monitoring du management. Le rôle de contrôle doit assurer que les dirigeants gèrent l'entreprise d'une manière compatible avec les intérêts des actionnaires [30]. La capacité d'un conseil d'administration à surveiller efficacement le management dépend de son accès à l'information ainsi que de son pouvoir à assurer la conformité. Le courant dominant au sein de la littérature sur la gouvernance d'entreprise estime que les administrateurs exécutifs sont redevables au dirigeant et peuvent interférer avec une surveillance vigilante d'où la nécessité d'avoir une proportion importante d'administrateurs indépendants au sein du conseil. Cependant, en raison de leur détachement du management, les administrateurs indépendants ainsi que les membres externes n'ont pas la capacité de traiter des informations complexes. Cette situation peut nuire à leur capacité à prendre des décisions stratégiques [31].

Étant donné que les entreprises cotées ont des propriétaires externes et fonctionnent sous la pression d'intervenants externes tels que les actionnaires minoritaires, les analystes financiers et les régulateurs institutionnels, exigeant la reddition de comptes, la divulgation et la transparence [32], il est probable que les administrateurs auront plus de pression pour analyser et motiver les différentes alternatives affectant les stakeholders internes et externes. Par conséquent, les administrateurs seront plus orientés vers un rôle assurant la conformité et moins vers une prise de risque engendrée par des décisions stratégiques telles que l'internationalisation. Suivant ce raisonnement, nous formulons l'hypothèse suivante:

H1: *Le rôle de contrôle du conseil d'administration est négativement lié au degré d'internationalisation.*

2) Rôle de stratège et degré d'internationalisation: A travers le rôle de stratège, le conseil intervient dans la définition de la mission, les choix stratégiques et la mise en œuvre de la stratégie [33, 23]. Des études antérieures ont porté sur le lien entre les variables du conseil d'administration et plusieurs stratégies comme la diversification, l'innovation et le changement stratégique [34-37].

L'internationalisation est une décision stratégique importante prise durant le cycle de vie d'une entreprise. Le conseil d'administration peut aider à simplifier le processus de

décision d'internationalisation par l'apport de connaissances, d'expérience et de conseils. Pour ce faire, le conseil d'administration doit aller au-delà des tâches classiques de contrôle et s'orienter plutôt vers un rôle axé sur la stratégie [38, 30]. A cet égard, Sanders et Carpenter (1998) suggèrent que les entreprises répondent à la complexité internationale par le biais de leurs organes de gouvernance [40].

Dans ce cadre, des recherches ont souligné le rôle joué par les conseils d'administration dans les décisions d'internationalisation [41,42]. Ces études ont montré l'implication active des conseils d'administration dans la stratégie apporte une contribution de base au processus de création de valeur [35, 39]. Par conséquent, nous proposons cette hypothèse:

H2: *Le rôle de stratégie du conseil d'administration est positivement lié au degré d'internationalisation.*

3) *Rôle de service et degré d'internationalisation:* Selon la théorie de la dépendance envers les ressources, le rôle du conseil d'administration est de servir en tant que pourvoyeur de ressources critiques, réduisant la dépendance externe de l'entreprise [19] et augmentant les capacités de l'entreprise ainsi que la création de valeur [43]. Les réseaux relationnels des administrateurs constituent une ressource supplémentaire clé au cœur du rôle de service du conseil étant donné que ce capital social peut être utile pour attirer des ressources externes en cas de besoin [19]. En outre, la réputation des administrateurs peut renforcer la crédibilité de l'entreprise et mobiliser le soutien au sein de l'environnement externe [44]. Par conséquent, le rôle de service du conseil d'administration permet le réseautage, le développement de la légitimité et le lobbying [43]. L'exercice de ces tâches contribue à améliorer l'accès à des ressources externes cruciales pour la croissance et l'internationalisation de l'entreprise [44].

Comparée aux stratégies locales, la stratégie d'internationalisation peut s'avérer plus complexe [45]. À cet égard, un conseil peut créer de la valeur s'il est en mesure de conseiller l'équipe dirigeante et de développer les réseaux relationnels [46]. En se basant sur ce développement conceptuel, nous considérons que le rôle de service du conseil d'administration pourrait contribuer à l'internationalisation de l'entreprise [42]. En effet, l'existence des compétences chez les administrateurs ainsi que leurs implications dans les tâches de conseil peuvent promouvoir l'efficacité des processus décisionnels avec des effets positifs sur les activités d'exportation. À cet égard, les connaissances et les compétences des administrateurs peuvent être combinées dans le cadre des dynamiques du conseil d'administration de sorte à compléter les connaissances existantes et créer des options supplémentaires favorisant l'internationalisation. Par conséquent, nous proposons l'hypothèse suivante:

H3: *Le rôle de service du conseil d'administration est positivement lié au degré d'internationalisation..*

C. Indépendance du conseil d'administration et degré d'internationalisation

Chaque courant théorique de la gouvernance d'entreprise a attribué au conseil d'administration une mission spécifique de laquelle découle sa composition. Pour exercer un rôle disciplinaire, les théoriciens de l'agence préconisent un conseil composé par une proportion importante d'administrateurs indépendants. Ces derniers doivent avoir les compétences, l'expertise et l'indépendance leur permettant d'exercer leurs missions de surveillance et d'arbitrage [18]. Recrutés sur la base de leur indépendance et pour une finalité de contrôle, les administrateurs indépendants œuvrent pour maintenir leur réputation sur le marché du travail en assurant un monitoring efficace du top management et en veillant à la congruence des politiques menées avec les intérêts des actionnaires [18]. En outre, la théorie de la dépendance envers les ressources estime que, vu leurs qualifications, connaissances, expériences, réputations et réseaux relationnels, les conseils indépendants sont plus efficaces en termes d'amélioration de l'image de l'entreprise et de management des stakeholders [47, 48].

Cependant, un fonctionnement efficace des administrateurs indépendants exige un environnement institutionnel approprié qui n'est pas encore été bien établi en Tunisie. En effet, ce n'est que depuis 2011 que la Banque Centrale de Tunisie exige l'indépendance des conseils d'administration des établissements financiers. Ces derniers doivent comprendre au moins deux membres indépendants et au plus un membre exécutif. Les entreprises non financières n'ont aucune obligation réglementaire pour instaurer l'indépendance au sein de leurs organes internes de gouvernance et la décision de nommer des administrateurs indépendants demeure à l'entière discrétion des principaux actionnaires. Nous avançons, par conséquent, l'hypothèse suivante:

H4: *Il n'y a aucune association entre l'indépendance du conseil d'administration et le degré d'internationalisation.*

D. Taille du conseil d'administration et degré d'internationalisation

Le nombre des administrateurs est une caractéristique clé de la structure du conseil d'administration [30]. Des recherches antérieures ont rapporté des résultats mitigés concernant la taille optimale du conseil ainsi qu'au sujet de l'impact de la taille du conseil sur son efficacité ainsi que sur les outputs organisationnels. La conception de la taille optimale du conseil diffère selon l'approche théorique mobilisée. La théorie de la dépendance envers les ressources suggère que le conseil doit être de grande taille pour améliorer la performance des entreprises en leur offrant une plus grande capacité à former des liens avec leur environnement et à obtenir des ressources critiques [36, 30]. La théorie de l'agence suggère que les conseils de grande taille favorisent la consolidation du pouvoir du dirigeant, impliquent des coûts de coordination et entravent le libre échange des idées entre les administrateurs [22]. A cet égard, les conseils d'administration de grande taille peinent à arriver au consensus sur leurs

décisions. Lorsque le nombre des administrateurs augmente, les discussions constructives et la résolution créative des conflits sont soumises à plusieurs contraintes. Les conseils de grande taille rencontrent plusieurs problèmes: prises de décisions inefficaces, discussions moins ouvertes et moins franches, chevauchement des responsabilités et aversion au risque [49].

Des études antérieures ont rapporté que les conseils de grande taille génèrent un faible niveau d'engagement individuel et affectent négativement la motivation de leurs membres ainsi que leur participation effective à la prise de décision [36, 50]. Plusieurs auteurs ont rapporté une relation positive entre les conseils de petite taille et de la performance de l'entreprise [51, 52]. Pathan (2009) a relevé que les conseils d'administration de taille réduite ont un effet positif sur la prise de risque dans les activités bancaires [53].

L'internationalisation augmente le risque ainsi que la complexité des opérations de l'entreprise en raison de sa présence sur des marchés caractérisés par des zones géographiques, des barrières culturelles et des systèmes juridiques distincts, nécessitant une prise de décision rapide [40]. En outre, la taille du conseil d'administration peut affecter négativement le degré de participation des administrateurs à la prise de décision stratégique [54, 35]. Enfin, selon Khanchel El Mehdi (2007), certaines spécificités de la culture tunisienne font qu'il est possible que lorsque la taille du conseil augmente, des conflits entre administrateurs peuvent apparaître rendant plus difficile l'obtention d'un consensus au niveau de la prise de décision [55]. En se basant sur ces développements théoriques, nous avançons l'hypothèse suivante:

H5: *La taille du conseil d'administration est négativement liée au degré d'internationalisation.*

III. METHODOLOGIE ET RESULTATS

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'impact des rôles et des caractéristiques du conseil d'administration sur le degré d'internationalisation des sociétés tunisiennes cotées. Après avoir introduit l'échantillon et les variables, nous présentons les résultats de l'analyse multi-variée.

A. L'échantillon

Comparées aux entreprises tunisiennes, les sociétés cotées présentent des pratiques de gouvernance d'entreprise relativement avancées et se conforment aux exigences de transparence imposées par le conseil du marché financier (CMF). Pour les besoins de cette recherche, nous utilisons plusieurs sources de données: une enquête composée de 10 questions distribuée aux membres des conseils d'administration des sociétés cotées à la bourse des valeurs mobilières de Tunis (BVMT) ainsi que les informations contenues sur le site web de la BVMT et dans les rapports annuels des entreprises cotées.

Selon le site de la BVMT consulté en septembre 2014, 74 sociétés tunisiennes y sont cotées. Cependant, six sociétés nouvellement introduites ne fournissent aucune information accessible. Pour les 68 sociétés restantes, les informations relatives à la taille et la composition du conseil ainsi qu'au degré d'internationalisation ont été recueillies à travers une analyse de contenu basée sur les rapports annuels datant de 2013 et 2014 ainsi que via les sites web des entreprises étudiées. En ce qui concerne les rôles du conseil d'administration, nous avons mené une enquête électronique. Le questionnaire a été envoyé par e-mail entre 2014 et 2015 à toutes les sociétés tunisiennes cotées. 52 questionnaires ont été retournés remplis par un administrateur voire par le secrétaire du conseil d'administration, conduisant à un taux de réponse de 70,3%. Le questionnaire utilisé pour cette fin comprend des items dont la validité et la fiabilité ont été confirmées dans le cadre des recherches antérieures.

B. Le modèle de régression

L'analyse de régression multiple semble appropriée pour les fins de cette recherche vu que cette méthode permet de déterminer l'effet de plusieurs variables indépendantes sur une variable dépendante. En outre, la régression semble appropriée en comparaison avec d'autres techniques en prenant en compte la taille de notre échantillon [56].

La méthodologie consiste à estimer une régression multi-variée dans laquelle la variable dépendante est le degré d'internationalisation. Cette dernière est mesurée de trois manières différentes pour renforcer la robustesse des résultats [57]:

- Niveau de l'internationalisation (NI): Le niveau de l'internationalisation a été mesuré en évaluant si l'entreprise est engagée ou non dans l'une des activités suivantes: (1) ventes locales et absence d'activités d'exportation (2) activités d'exportation limitées/irrégulières, (3) exportation par l'intermédiaire d'un représentant indépendant, (4) filiale(s) commerciale(s) à l'étranger et (5) production et vente via des filiales étrangères [58-60].
- Filialisation internationale (FI): elle est mesurée par le pourcentage des filiales étrangères appartenant totalement ou partiellement à l'entreprise par rapport au nombre total des filiales de l'entreprise [61-64].
- Ventes internationales (VI): cette variable correspond à la proportion des ventes internationales des entreprises et mesurée par le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation [65,66].

Les variables indépendantes de notre modèle sont relatives aux rôles du conseil d'administration (RC, RST, RS) la proportion des administrateurs indépendants (IND) et la taille du conseil d'administration (BS). En ce qui concerne la mesure des rôles du conseil d'administration, les répondants ont été invités à apprécier l'importance de chacune des dix tâches pouvant être exécutées par le conseil d'administration, déterminées à partir d'une revue de la littérature [23-26], sur

une échelle de Likert à 5 points (de 1 = pas du tout important à 5 = très important).

L'indépendance du conseil d'administration est mesurée par la proportion des administrateurs indépendants par rapport à la taille totale du conseil. La taille du conseil d'administration est mesurée par le logarithme du nombre total des administrateurs. Des recherches antérieures ont révélé que la relation entre la taille et le rendement du conseil est convexe plutôt que linéaire [51]. En outre, deux variables de contrôle ont été prises en compte: l'âge de l'entreprise et sa taille [67]:

- L'âge de l'entreprise (FA) est le logarithme du nombre d'années depuis la date de création de l'entreprise.
- La taille de l'entreprise (FS) peut être mesurée de plusieurs manières : les actifs, les ventes, l'effectif et la valeur ajoutée. Nous utilisons le logarithme du nombre des employés pour mesurer la taille de l'entreprise.

Vu les divergences constatées au niveau de la littérature en matière des définitions des rôles du conseil d'administration [22], une analyse en composantes principales (ACP) a été réalisée dans une perspective exploratoire descriptive. Après rotation Varimax, l'ACP nous a conduit à extraire trois composantes expliquant 78.17% de la variance. En outre, pour toutes les composantes extraites, les valeurs de l'alpha de Cronbach (0,79, 0,73 et 0,93 respectivement) indiquent un bon niveau de fiabilité et de cohérence interne [68].

La table 1 présente les résultats de l'analyse descriptive. Les corrélations entre les variables dépendantes et indépendantes sont significatives, suggérant une association causale potentielle entre les variables en cohérence avec les hypothèses de départ. Par ailleurs, les corrélations entre les variables indépendantes sont inférieures à 0.7 confirmant l'absence du problème de multi-colinéarité [69].

TABLE I
ANALYSE DESCRIPTIVE ET MATRICE DE CORRELATION

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	,781**	1								
3	,501**	,254*	1							
4	-,358*	-,321*	-,340*	1						
5	,158	,111	,000	,456*	1					
6	,093	,084	,379*	,414*	,529**	1				
7	-,400**	-,247*	-,307*	-,119	-,163	-,047	1			
8	-,422**	-,391**	-,139	-,195	-,081	-,087	,438**	1		
9	,210	,084	,224	-,131	-,257	,227	-,211	-,024	1	
10	-,112	-,233	-,022	,099	-,106	,015	-,082	,211	,293*	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$; $N=68$ - Avec 1: NI; 2: FI; 3: VI; 4: RC; 5: RST; 6: RS; 7: IND; 8: BS; 9: FS; 10: FA

Nous présentons dans la table 2 les résultats obtenus pour les régressions qui ont été menées. La première régression (modèle 1) concerne l'effet des variables du conseil

d'administration sur le niveau de l'internationalisation, la seconde régression porte sur l'impact des variables du conseil d'administration sur la filialisation internationale (modèle 2) alors que la dernière régression (modèle 3) prend pour variable à expliquer les ventes internationales.

TABLE 2
RESULTATS DE L'ANALYSE MULTI-VARIEE

	Modèle 1: NI		Modèle 2: FI		Modèle 3: VI	
	Beta	t-value	Beta	t-value	Beta	t-value
<i>Constante</i>	4,86***	3,49	0,90**	2,75	0,55	1,20
RC	-,65***	-4,74	-,57***	-3,49	-,37*	-2,16
RST	,42**	2,84	,27	1,53	,36*	1,96
RS	,05	,33	,11	,67	,37*	2,12
IND	-,18	-1,31	-,08	-,51	-,23	-1,36
BS	-,44**	-3,26	-,44**	-2,71	-,05	-,28
FS	,19	1,49	,05	,32	,14	,86
FA	,02	,17	-,07	-,50	-,001	-,009
<i>R²</i>	0,59		0,42		0,37	
<i>F-test</i>	6,58***		3,30**		2,70*	
<i>Durbin-Watson</i>	1,81		1,50		1,95	

† p .10, * p .05, ** p .01, *** p .001; N=68

C. Discussion des résultats

L'internationalisation est une stratégie qui suscite de nouveaux défis à toutes les entreprises et nécessitant, par conséquent, des connaissances et de l'expertise chez le top management. A travers cette recherche, nous avons tenté d'examiner la relation entre les caractéristiques du conseil d'administration et le degré d'internationalisation en adoptant à la fois la vision de la théorie de l'agence et celle de la théorie de la dépendance envers les ressources, considérant le conseil d'administration comme une ressource stratégique clé, et soulignant l'importance du processus de prise de décision pour l'internationalisation [12, 70].

Nous avons testé des hypothèses portant sur le lien entre le degré d'internationalisation et les trois rôles du conseil d'administration (H1, H2, H3), l'indépendance du conseil (H4) et la taille du conseil (H5).

Nous avons trouvé une relation négative entre le rôle de contrôle du conseil d'administration et le degré d'internationalisation, confirmant ainsi l'hypothèse 1. Le rôle de stratège du conseil favorise le niveau de l'internationalisation et les ventes internationales. En outre, le rôle de service du conseil d'administration a un effet positif sur les ventes internationales. Par conséquent, les hypothèses H2 et H3 sont partiellement confirmées.

Les résultats montrent une évolution des rôles du conseil d'administration des sociétés tunisiennes cotées internationalisées d'une approche de surveillance vers une orientation plus entrepreneuriale. Ce résultat s'inscrit dans la lignée des conclusions de l'étude de Cho et Hambrick (2006) ayant trouvé que les administrateurs ont changé leur attention

de la satisfaction des exigences légales vers la recherche de nouvelles niches rentables dans un contexte de déréglementation dans le secteur du transport aérien aux États-Unis dans les années 1980 [71]. De plus, nos résultats convergent vers la théorie de l'intendance ainsi que la théorie de la dépendance envers les ressources s'opposant à l'idée selon laquelle le conseil d'administration est un dispositif permettant d'éviter les conflits d'intérêts en alignant les intérêts des dirigeants avec ceux actionnaires. Selon ces théories, le conseil d'administration est principalement considéré comme un atout stratégique valorisable qui doit être conçu comme une structure intégrant la décision de gestion avec le contrôle de la décision [72]. En outre, nos résultats s'expliquent aussi par la concentration de la structure de propriété de plusieurs entreprises étudiées ainsi que par la logique de l'intendance et d'enracinement positif. A cet égard, les problèmes traditionnels d'agence sont moins importants dans les économies en développement vu l'unification de la propriété et du contrôle [73]. Par conséquent, se concentrer sur le contrôle limiterait la capacité du conseil d'administration à piloter stratégiquement l'entreprise et à envisager l'internationalisation. À cet égard, les conseils d'administration des entreprises adoptant une logique de *stewardship* accordent moins d'importance à la fonction de surveillance et mettent l'accent sur les tâches stratégiques et de service pouvant fournir le cadre et l'environnement nécessaires pour soutenir les efforts du management dans la quête du succès de l'internationalisation [74].

Les résultats montrent que l'indépendance du conseil n'est pas significativement liée au degré de l'internationalisation, confirmant l'hypothèse H4. En effet, la contribution des administrateurs indépendants s'illustre à travers leur objectivité dans la surveillance du top management, leur expérience et leurs réseaux relationnels [75]. Toutefois, les administrateurs indépendants peuvent être moins utiles lorsqu'ils sont confrontés à des décisions nécessitant une compréhension profonde des capacités des entreprises. En outre, ils peuvent manquer de temps et des connaissances sur l'entreprise les empêchant de prendre des décisions éclairées dans des situations complexes, telles que l'internationalisation [76, 31]. En Tunisie, les administrateurs indépendants sont souvent des politiciens retraités, des professeurs d'université ou des membres d'associations professionnelles. Soucieux de leur réputation publique, les administrateurs indépendants sont également de nature à privilégier un rôle de surveillance plutôt qu'une participation active à la prise de décision stratégique.

Nous avons rapporté que la taille du conseil est négativement liée au niveau d'internationalisation ainsi qu'à la filialisation internationale. Par conséquent, l'hypothèse H5 est partiellement validée. Ce résultat converge vers la vision de la théorie de l'agence suggérant que les avantages des conseils de grande taille (plus de surveillance et obtention des ressources) sont éclipsés par une communication difficile et des problèmes de coordination liés à la prise de décision au sein des grands groupes [22]. Les entreprises ayant des conseils

d'administration de taille réduite, axés sur les rôles stratégiques et services, sont plus engagées à l'échelle internationale et à un degré nettement plus élevé que les entreprises ayant des conseils de grande taille orientés vers les tâches de surveillance et des activités de contrôle. En outre, nos résultats sont cohérents avec les résultats de Dixon, Guariglia et Vijayakumaran (2013) ayant étudié un large panel de sociétés chinoises cotées et ayant trouvé que la taille du conseil d'administration est associée négativement aux décisions d'exportation des entreprises étudiées [77].

Pour ce qui est des variables de contrôle, les résultats ne révèlent pas d'effets significatifs de l'âge et de la taille de l'entreprise sur les modèles explicatifs du degré d'internationalisation.

IV. CONCLUSION

À ce jour, une grande partie de la littérature sur la gouvernance d'entreprise s'est penchée sur l'étude de l'impact des rôles et des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance des entreprises. Peu d'études ont examiné l'impact du conseil sur l'internationalisation des entreprises et encore moins dans un contexte de pays en développement à l'instar de la Tunisie.

Cinq hypothèses ont été testées. La variable dépendante était le degré d'internationalisation et les variables indépendantes portaient sur les rôles et les caractéristiques du conseil d'administration. Nous avons trouvé que la majorité des variables relatives au conseil d'administration était significativement liée au degré de l'internationalisation. Cette recherche est, par conséquent, en cohérence avec la conception de la théorie de dépendance envers les ressources de l'internationalisation ainsi qu'avec la vision de la théorie de l'agence du design du conseil d'administration efficace.

L'étude empirique ayant portée sur 68 sociétés tunisiennes cotées contribue à ce thème sous étudié en apportant plusieurs enseignements. Tout d'abord, les résultats de cette étude suggèrent que le rôle de stratège et le rôle de service du conseil d'administration sont des déterminants clés de l'internationalisation dans les sociétés tunisiennes cotées. Deuxièmement, notre échantillon a confirmé une relation négative entre le rôle de contrôle ainsi que la taille du conseil d'administration et le degré d'internationalisation des entreprises étudiées. Troisièmement, nous n'avons pas pu confirmer une influence significative de l'indépendance du conseil sur le degré d'internationalisation.

La contribution de cette étude est triple. Premièrement, nous avons étudié explicitement le lien entre les caractéristiques et le fonctionnement du conseil d'administration, et le degré de l'internationalisation des sociétés tunisiennes cotées. Dans ce sens, l'exploration de ce lien contribue à la littérature existante dans le domaine du management international ainsi que dans le thème de la gouvernance d'entreprise. Ensuite, cette recherche apporte de

nouvelles contributions dans l'étude des décisions d'expansion internationale des entreprises tunisiennes cotées. Troisièmement, les résultats de ce étude contribuent à améliorer les pratiques de gouvernance d'entreprise en Tunisie en identifiant les éléments du design du conseil d'administration et des rôles clés joués par les administrateurs pouvant favoriser l'internationalisation des entreprises.

Ces résultats mènent à s'interroger sur les déterminants de la performance des conseils d'administration dépendant des profils, backgrounds, expériences et qualifications des administrateurs. Cette question est particulièrement importante dans une économie en développement, à l'instar de la Tunisie, où la structure de l'actionariat et les contraintes réglementaires constituent les principaux facteurs conditionnant la composition et la taille du conseil. Les conseils d'administration continuent à fonctionner comme des clubs fermés restreints aux actionnaires majoritaires, qui ne possèdent pas nécessairement l'expérience et l'expertise internationales leur permettant de remplir correctement leur mission et, par conséquent, favoriser le développement international de leurs entreprises.

Cette étude n'est pas exempte de limites pouvant être appréhendées dans les recherches futures. Nos résultats sont issus d'un échantillon relativement restreint, il serait opportun d'élargir l'échantillon et d'envisager l'étude des PME, des entreprises familiales et des entreprises non cotées vu que le tissu des entreprises en Tunisie est dominé par les petites structures de nature familiale. En outre, nous avons inclus seulement trois aspects de l'internationalisation, les recherches futures devraient prendre en compte d'autres dimensions telles que l'envergure internationale, l'ampleur de l'investissement, etc. En outre, les études futures peuvent se concentrer sur d'autres facteurs pouvant aussi avoir un impact sur le degré d'internationalisation à l'instar de la culture organisationnelle et des profils des administrateurs et des managers.

REFERENCES

- [1] C. Graves, and J. Thomas, "Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence", *Family Business Review*, vol. 21, pp. 151-167, 2008.
- [2] M. Ruzzier, and B. Antoncic, "Social Capital and SME Internationalization: An Empirical Examination", *Transformations in Business and Economics*, vol. 6, pp.122-138, 2007.
- [3] M. Musteen, D. Datta, and P. Herrmann, "Ownership structure and CEO compensation: Implications for the choice of foreign market entry modes", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, pp. 321-338, 2009.
- [4] D.A. Nadler, B.A. Behan, and M. B. Nadler, *Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance*, San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- [5] B. Kim, M. L. Burns, and J. E. Prescott, "The Strategic Role of the Board: The impact of board structure on Top Management Team Strategic Action Capability", *Corporate Governance: an International Review*, vol. 17, pp. 728-743, 2009.
- [6] Y. Deutsch, "The Impact of Board Composition on Firms' Critical Decisions: A Meta-Analytic Review", *Journal of Management*, Vol. 31, pp. 424-444, 2005.
- [7] J. L. Rivas, M. Hamori, and M. Mayo, "Board Composition and Firm Internationalization", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, pp.1-6, 2009.
- [8] H. L. Wu, "How do board-CEO relationships influence the performance of new product introduction? Moving from single to interdependent explanations", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 16, pp. 77-89, 2008.
- [9] Z. Fernandez, and M. J. Nieto, "Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors", *Family Business Review*, vol. 18, pp. 77-89, 2005.
- [10] P. W. Beamish, The internationalisation process of smaller Ontario firms: A research Agenda, A.M. Rugman, Ed., Research in global strategic management, Greenwich: JAI Press, 1990.
- [11] H. G. Barkema, J. Baum, and E. Mannix, "Management challenges in a new time", *Academy of Management Journal*, vol. 45, pp. 916-930, 2002.
- [12] M.A. Hitt, K. Uhlenbruck, and K. Shimizu, "The importance of resources in the internationalization of professional service firms: the good, the bad, and the ugly", *Academy of Management Journal*, vol. 49, pp. 1137-1157, 2006.
- [13] W. C. Kim, P. Hwang, and W. P. Burgers, "Multinationals' diversification and the risk-return trade-off", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 275-286, 1993.
- [14] M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan, 1990.
- [15] L. Tihanyi, A. E. Ellstrand, C. M. Daily, and D. R. Dalton, "Composition of the top management team and firm international diversification", *Journal of Management*, vol. 26, pp. 1157-1167, 2000.
- [16] S. Zaheer, "Overcoming the liability of foreignness", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 341-363, 1995.
- [17] J.L. Arregle, L. Hebert and P.W. Beamish, 2006, "Mode of International Entry: Advantages of Multilevel Methods", *Management International Review*, vol. 5, pp. 557-618, 2006.
- [18] E. F. Fama, and M. C. Jensen, "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 301-325, 1983.
- [19] J. Pfeffer, and G. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row Publishers, 1978.
- [20] L. Donaldson, and J. H. Davis, "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO governance and shareholder returns", *Australian Journal of Management*, vol. 16, pp. 49-65, 1991.
- [21] G. Charreaux, "Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance", *Revue du Financier*, 127, pp.6-17, 2000.
- [22] M. Lipton, and J. W. Lorsch, "A modest proposal for improved corporate governance", *Business Lawyer*, vol. 48, pp. 59- 77, 1992.
- [23] J. A. Pearce, and S. A. Zahra, S. A., "Board Composition from a Strategic Contingency Perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 29, pp. 411-438, 1992.
- [24] S. Finkelstein, and D. C. Hambrick, *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, Minneapolis / St. Paul: West Publishing Company, 1996.
- [25] J. L. Johnson, C. M. Daily, and A. E. Ellstrand, "Boards of Directors: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, vol. 22, pp. 409-438, 1996.
- [26] A. J. Hillman, and T. Dalziel, "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives", *Academy of Management Review*, vol. 28, pp. 383-396, 2003.
- [27] A. Pettigrew, and T. McNulty, "Power and Influence In and Around the Boardroom", *Human Relations*, vol. 48, pp. 845-873, 1995.
- [28] A. J. Hillman, A. A. Cannella, and R. L. Paetzold, "The resource dependency role of corporate directors: Strategic adoption of board composition in response to environmental change", *Journal of Management Studies*, vol. 37, pp. 235-255, 2000.
- [29] M. C. Jensen, and W. H. Meckling, "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360, 1976.
- [30] S. A. Zahra, and J. A. Pearce, "Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model", *Journal of Management*, vol. 15, pp. 291-334, 1989.
- [31] B. Baysinger, and R. Hoskisson, "The composition of boards of directors and strategic controls: Effects on corporate strategy", *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 72-87, 1990.

- [32] M. Carney, "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 29, pp. 249-265, 2005.
- [33] J. R. Harrison, "The Strategic Use of Corporate Board Committees", *California Management Review*, vol. 30, pp.109-125, 1987.
- [34] B. D. Baysinger, and H. D. Butler, "Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 1, pp. 101-124, 1985.
- [35] W.Q. Judge, and C. P. Zeithaml, "Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision making process", *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 766-794, 1992.
- [36] J. Goodstein, K. Gautam, and W. Boeker, "The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp.241-250, 1994.
- [37] R. Hoskisson, R. Johnson, and D. Moesel, "Corporate divestiture intensity of restructuring firms: Effects of governance, strategy, and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 1207-1251, 1994.
- [38] S. Machold, M. Huse, A. Minichilli, and M. Nordqvist, "Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 19, pp. 368-383, 2011.
- [39] A. Pugliese, P. Bezemer, A. Zattoni, M. Huse, F. A. J. Van den Bosch, and H. W. Volberda, "Boards of directors` contributions to strategy: A literature review and research agenda", *Corporate Governance: an International Review*, vol. 17, pp. 292-306, 2009.
- [40] W. G. Sanders, and M. Carpenter, "Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure", *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 158-178, 1998.
- [41] A. Calabrò, D. Mussolino, and M. Huse, "The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family businesses", *International Journal of Globalisation and Small Business*, vol. 3, pp. 393-411, 2009.
- [42] M. Gallo, and J. Sveen, "Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors", *Family Business Review*, vol. 4, 1991.
- [43] M. Huse, *Boards, Governance and value creation: The human side of corporate governance*, Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- [44] M. D. Lynall, B. R. Golden, A. J. Hillman, "Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view", *The Academy of Management Review*, vol. 28, pp. 416-431, 2003.
- [45] L. R. Gomez-Mejia, "The Role of Human Resources Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 493-505, 1988.
- [46] J. Van den Heuvel, and A. Van Gils, *How actual board task performance influences value creation in Dutch SMEs*, M. Huse, Ed., *The value creating board, corporate governance and organizational behavior*, London & New York: Routledge, 2009.
- [47] B. S. Coffey, and J. Wang, "Board diversity and managerial control as predictors of corporate social performance", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, pp. 1595 - 1603, 1998.
- [48] P. Dunn, and B. Sainty, "The relationship among board of director characteristics, corporate social performance and corporate financial performance", *International Journal of Managerial Finance*, vol. 5, 407-423, 2009.
- [49] D. Larcker, and B. Tayan, *Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Consequences*, New Jersey:Pearson Education, 2011.
- [50] D. Dalton, C. Daily, J. Johnson, and A. Ellstrand, "Number of directors and financial performance: A meta-analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 674-686, 1999.
- [51] D. Yermack, "Higher market valuation of companies with a small board of directors", *Journal of Financial Economics*, vol. 40, pp. 185-221, 1996.
- [52] T. Eisenberg, S. Sundgren, and M. T. Wells, "Larger board size and decreasing firm value in small firms", *Journal of Financial Economics*, vol. 48, pp. 35-54, 1998.
- [53] S. Pathan, "Strong boards, CEO power and bank risk-taking", *Journal of Banking and Finance*, vol. 33, pp. 1340-1350, 2009.
- [54] A. Levrau, and L. Van den Berghe, "Identifying key determinants of effective boards of directors", Vlerick Leuven Gent Management School, Working Paper Series 2007-11, 2011.
- [55] I. Khanchel El Mehdi, "Empirical evidence on corporate governance and corporate performance in Tunisia", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, pp. 1429-1441, 2007.
- [56] J.F. Hair, R. L. Tatham, R. E. Anderson, and W. Black, *Multivariate data analysis*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [57] B. K. Boyd, S. Gove, and M. A. Hitt, "Construct measurement in strategic management research: illusion or reality?", *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 239-257, 2005.
- [58] S. T. Cavusgil, "On the internationalization process of firms", *European Research*, vol. 8, pp. 273-281, 1980.
- [59] P. Buckley, "Foreign Direct Investment by Small and Medium-Sized Enterprises: The Theoretical Background", *Small Business Economics*, vol. 1, pp. 89-100, 1989.
- [60] T. S. Manolova, C. G. Brush, L. F. Edelman, and P. G. Greene, "Internationalization of small firms: International factors revisited", *International Small Business Journal*, vol. 20, pp. 9-13, 2002.
- [61] R. Ramamurti, and N. Hashai, *The Future of Foreign Direct Investment and the Multinational Enterprise*, Emerald, 2011.
- [62] M. Carpenter and W.G. Sanders, "The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance", *Journal of Management*, vol. 30, pp. 509-528, 2004
- [63] A. Delios, and P. Beamish, "Ownership strategy of Japanese firms: transactional, institutional, and experience influences", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 915-933, 1999.
- [64] J. W. Lu, and P. W. Beamish, "International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis", *Academy of Management Journal*, vol. 47, pp. 598-609, 2004.
- [65] J. Lu, and P. W. Beamish, "Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, pp. 461-486, 2006.
- [66] P. Westhead, M. Wright, and D. Ucbasaran, "The internationalization of new and small firms: A resource-based view", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, pp. 333-358, 2001.
- [67] J. Arteaga Ortiz (2009), "On the Relationship between Export Activity and Size", University of Galati, The Annuals of "Dunarea de Jos", Fascicle I, 2009.
- [68] A. Fink, *The survey handbook*, 1st ed, Thousands Oaks: Sage, 1995.
- [69] B.G. Tabachnick, and L.S. Fidell, *Using multivariate analysis*, New York: Allyn & Bacon, 2001.
- [70] M. Peng, "The resource-based view and international business", *Journal of Management*, vol. 6, pp. 803-829, 2001.
- [71] T. Cho, and D. Hambrick, "Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation", *Organization Science*, vol. 17, pp. 453-469, 2006.
- [72] L. Donaldson, and J. H. Davis, "Boards and company performance - research challenges the conventional wisdom", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 2, pp. 151-160, 1994.
- [73] R. Dharwadkar, G. George, and P. Brandes, "Privatization in Emerging Economies: An Agency Theory Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 650-69, 2000.
- [74] J. H. Davis, F. D. Schoorman, and L. Donaldson, "Toward a Stewardship Theory of management", *The Academy of Management Review*, vol.22, 1, pp. 20-47, 1997.
- [75] M. Mizruchi, "Who controls whom? An examination of the relationship between management and boards of directors in large American Corporations", *The Academy of Management Review*, vol. 8, pp. 426-435, 1983.
- [76] J. W. Lorsch, and E. MacIver, *Pawns and Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*, Boston:Harvard University Press, 1989.
- [77] R. Dixon, A. Guariglia, and R. Vijayakumaran, "Managerial Incentives, Corporate Governance, and Firms Exporting Decisions: Evidence from Chinese Listed Companies", Durham University, manuscript, 2013.