

Diversité de genre au conseil d'administration et performance des entreprises publiques camerounaises

Gender diversity on the board of directors and performance of Cameroonian public companies.

Auteur 1 : SANGUE FOTSO Robert.

Auteur 2 : NOUBI TCHATCHOUA Mylène.

SANGUE FOTSO Robert

Professeur des Universités
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Yaoundé 2 -Cameroun

NOUBI TCHATCHOUA Mylène

Doctorante
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Yaoundé 2 - Cameroun

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

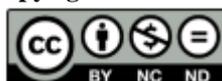
Pour citer cet article : SANGUE FOTSO .R & NOUBI TCHATCHOUA .M (2024). « Diversité de genre au conseil d'administration et performance des entreprises publiques camerounaises », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 27 » pp: 1403 – 1424.

Date de soumission : Octobre 2024

Date de publication : Décembre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14936356
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Cette étude a pour objectif de vérifier l'impact de la diversité de genre dans les conseils d'administration sur la performance des entreprises publiques camerounaises. Les résultats obtenus à partir d'un échantillon de 38 entreprises publiques sur la période 2018-2022 et d'un modèle de régression en données de panel montrent que l'amélioration de la performance ne peut être attribuée à la seule présence ou non des femmes au conseil d'administration. Cependant, la proportion des femmes administrateurs, leur participation dans les comités spécialisés (audit, rémunération) et l'existence d'une masse critique de trois femmes ou plus ont un impact positif et significatif sur la performance. En revanche, la divulgation de valeurs féminines dans les pratiques managériales ne semble pas influencer significativement les résultats. L'étude recommande l'instauration de quotas d'au moins 30% de femmes dans les conseils pour renforcer l'implication féminine dans des rôles stratégiques, promouvant ainsi une gouvernance inclusive et efficace.

Mots clés : Diversité, genre, entreprises publiques, conseil d'administration, performance

Abstract

This study aims to assess the impact of gender diversity in boards of directors on the performance of Cameroonian public companies. Based on data from a sample of 38 public companies over the period 2018–2022 and using a panel data regression model, the findings indicate that performance improvement cannot be solely attributed to the presence or absence of women on the board. However, the proportion of female directors, their participation in specialized committees (audit, remuneration), and the existence of a critical mass of three or more women have a positive and significant impact on performance. Conversely, the disclosure of feminine values in managerial practices does not appear to significantly influence outcomes. Conversely, the study advocates for the implementation of quotas, at least 30% women on boards to strengthen female involvement in strategic roles, thereby promoting inclusive and effective governance.

Key words: Diversity, gender, public companies, board of directors, performance

Introduction

Depuis plusieurs décennies, la composition du conseil d'administration occupe une place centrale dans les débats sur l'efficacité de cet organe clé de la gouvernance d'entreprise (Wanda et Kengni-Fomo, 2020). De nombreuses études ont démontré que l'efficacité de cette instance dépend largement de la diversité et de la qualité de ses membres, notamment en termes de compétences, d'expériences et de perspectives (Vernier, Dannon, et Dumoulin, 2017 ; Maati et Maati-Sauvez, 2022 ; Blomkvist et Redor, 2023 ; Raddant et Karimi, 2024). Cette diversité permet d'enrichir les discussions stratégiques, d'améliorer les processus décisionnels et de renforcer la performance organisationnelle.

Parmi les dimensions essentielles de la diversité, la diversité de genre a émergé comme un levier incontournable pour améliorer la gouvernance. Plusieurs travaux académiques ont montré que la présence de femmes au sein des conseils d'administration apporte des points de vue variés et complémentaires, favorisant la créativité, l'innovation, et la collaboration (Mercier-Suissa, Salloum et Levet, 2018 ; Brinette, Khemiri et Belkacemi, 2019). Dans les pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE), de nombreux auteurs ont souligné que les conseils d'administration comptant une proportion significative de femmes affichent de meilleures performances en termes d'engagement sociétal (Sangue-Fotso et Ngasse, 2023 ; Gull, Abid, Rind, et Hussain, 2024). De même, Hili, et Affes (2014), Ossiba et Severin (2023) ont démontré que la diversité de genre améliore la qualité de l'information financière, grâce à la rigueur accrue dans les mécanismes de contrôle et de transparence. Joecks, Pull et Vetter (2013) ont également montré que l'innovation organisationnelle est stimulée lorsque les femmes sont présentes dans des rôles stratégiques au sein des conseils.

Par ailleurs, l'un des principaux atouts de la diversité de genre au sein des conseils d'administration réside dans son influence favorable sur la performance des entreprises. Plusieurs études comme celles de Toe (2014), Moreno-Gómez, Vaillant et Lafuente (2018), Noamene, Halcro, Chaher, et Talib (2021), soulignent l'importance de la diversité de genre au sein des conseils d'administration, suggérant qu'une représentation significative de femmes dans les conseils d'administration peut améliorer la gouvernance, stimuler l'innovation et, en fin de compte, renforcer la performance financière des entreprises.

Au Cameroun, la relation entre la diversité de genre et la performance des entreprises a également attiré l'attention de plusieurs chercheurs. Nguetsop (2016), Feudjo, Mfouapon et Mawa (2017) mettent en évidence que, malgré une progression modérée de la participation des femmes dans les conseils d'administration camerounais, des obstacles structurels et culturels persistants, tels que le plafond de verre, continuent de freiner leur pleine intégration. Dans ce

contexte, notre étude vise à compléter ces travaux antérieurs et à approfondir la compréhension du lien entre diversité de genre et performance des entreprises. Pour atteindre cet objectif, nous formulons la question de recherche suivante : En quoi la diversité de genre a-t-elle une influence sur la performance des entreprises publiques camerounaises ? Afin de répondre à cette question, nous allons structurer ce travail en trois parties. La première partie présente la revue de la littérature sur la relation entre la performance et la diversité de genre au conseil d'administration. La méthodologie utilisée est ensuite développée dans la deuxième partie. La troisième partie expose et discute les résultats de la recherche.

1. Revue de la littérature

1.1.Présence de femmes et performance de l'entreprise

Selon la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976), les conseils d'administration jouent un rôle clé dans la réduction des coûts d'agence en surveillant les dirigeants et en alignant leurs intérêts sur ceux des actionnaires. Adams et Ferreira (2009) ont montré que la diversité de genre améliore cette fonction de surveillance, car les femmes administratrices, souvent perçues comme plus indépendantes et rigoureuses, présentent des questions critiques et renforcent la transparence dans les processus décisionnels, contribuant ainsi à une gouvernance plus efficace et à de meilleures performances financières.

Par ailleurs, la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) suggère que les membres du conseil d'administration apportent des ressources stratégiques essentielles, telles que des connaissances, des réseaux et des perspectives diverses, qui renforcent la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement. Terjesen, Couto et Francisco (2016) soutiennent que la présence de femmes dans les conseils d'administration enrichit la diversité cognitive et améliore l'accès à des réseaux plus inclusifs, améliorant ainsi la capacité de l'entreprise à exploiter les opportunités et à naviguer dans un environnement complexe.

Les études empiriques portant sur la présence de femmes dans les conseils d'administration et leur impact sur la performance des entreprises ont largement été explorées surtout dans les pays développés. Les résultats de ces recherches demeurent ambigus et parfois contradictoires, souvent influencés par le contexte institutionnel, la culture nationale et les spécificités des secteurs d'activité.

En France, Toe (2014) a analysé 101 entreprises de la liste SBF 120 en utilisant le modèle 3SLS. Il a trouvé un lien positif entre la participation de femmes au conseil et la performance comptable. Ces résultats corroborent l'idée selon laquelle une gouvernance équilibrée entre les genres favorise des processus décisionnels plus robustes. Reguera-Alvarado, de Fuentes et

Laffarga (2017), s'appuyant sur un échantillon de 125 entreprises espagnoles non financières, constatent un impact positif de la diversité de genre au sein du conseil d'administration sur la performance des entreprises. Moreno-Gómez, Vaillant et Lafuente (2018) ont examiné l'impact de la diversité des genres au sein des conseils d'administration et de la haute direction sur la performance de 54 entreprises publiques colombiennes entre 2008 et 2015. Leurs conclusions indiquent que la présence de femmes au sein du conseil d'administration a une influence positive significative sur la performance de l'entreprise, et que cette influence est encore plus prononcée dans les entreprises très performantes. De même, Noamene, Halcro, Chaher, et Talib (2021) ont examiné la relation entre la diversité des genres au sein des conseils d'administration et la performance financière. Ils ont utilisé un ensemble de données de panel de 100 entreprises cotées au FTSE 100 du Royaume-Uni entre 2009 et 2018. Leurs résultats montrent que la présence de femmes au sein du conseil d'administration a eu un effet positif sur toutes les mesures de la performance comptable et boursière (ROA, ROE et Q de Tobin).

En Afrique, Guetsop (2016) dans son étude portant sur 300 grandes entreprises camerounaises sur la période 2004-2009, trouve qu'une amélioration de la performance des entreprises pouvait être attribuée à la diversité de leur conseil d'administration. Sani, AuA, Abubakar, Aliyu et Sule (2019) ont examiné 400 observations d'entreprises cotées à la bourse du Nigéria entre 2012 et 2016. Les auteurs confirment l'effet positif de la diversité des genres au sein des conseils d'administration sur les résultats financiers des entreprises. De la même façon Moussa et Takoudjou (2021) sur un échantillon de 10 entreprises publiques tchadiennes montre que la mixité du conseil a une influence positive sur la performance financière mesurée en termes de ROA.

Certaines études, bien que reconnaissantes de l'importance de la diversité de genre, ne trouvent pas de lien statistiquement significatif avec la performance des entreprises (Taljaard, Ward et Muller, 2015). Carter et al. (2010), dans leur analyse des entreprises du S&P 500 sur une période de cinq ans, n'ont pas observé de relation significative entre la présence féminine dans les conseils et les mesures de performance financière ou boursière. L'étude de Chowdhury (2021) sur 798 PME australiennes cotées à l'ASX entre 2014 et 2018, a révélé qu'il n'y avait pas de différence significative dans la performance comptable et boursière de l'entreprise en présence de diversité de genre.

D'autres recherches soulignent des effets négatifs de la diversité de genre sur la performance. Adams et Ferreira (2009), dans leur étude sur le Q de Tobin, ont également constaté un impact négatif, attribué à une dynamique de contrôle renforcé par les administratrices, ce qui pourrait limiter les prises de risques nécessaires à la maximisation des profits. Shehata, El-Helaly et

Salhin (2017) ont étudié un vaste échantillon de 34 798 PME au Royaume-Uni entre 2005 et 2013. Leurs conclusions ont révélé une relation négative significative entre la diversité de genre et la performance de l'entreprise, mesurée par le ROA. A l'issue cette analyse nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : La présence de femmes au sein du conseil d'administration influence positivement la performance des entreprises publiques.

1.2.Présence de femmes aux comités spécialisés et performance des entreprises

La littérature financière souligne largement l'impact positif des comités spécialisés sur l'efficacité du conseil et, par extension, sur la performance des entreprises. Klein (1998) et Godard et Schatt (2005) affirment que ces structures qui émanent directement du conseil d'administration renforcent la capacité de celui-ci à remplir ses fonctions de gouvernance, notamment en matière de contrôle et de prise de décisions stratégiques. Alioui et al. (2010) insistant sur l'importance de la spécialisation de ces comités, notent qu'elle permet d'obtenir des analyses approfondies et des recommandations éclairées sur des questions complexes. Ces comités, tels que ceux chargés de l'audit, de la rémunération ou des nominations, facilitent une répartition claire des responsabilités, améliorent ainsi la capacité du conseil à agir efficacement. Les comités spécialisés, lorsqu'ils incluent une représentation féminine significative, présentent également une diversité cognitive qui enrichit les processus décisionnels. La théorie de la diversité cognitive (Milliken et Martins, 1996) suggère que la combinaison de perspectives variées améliore la capacité des comités à anticiper les risques et à identifier les opportunités. Dans les comités de gestion des risques, par exemple, les femmes peuvent introduire une approche plus collaborative et éthique, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à naviguer dans des environnements complexes et incertains. En intégrant des femmes dans ces structures, les entreprises bénéficient également d'une de leur réputation et de leur attractivité auprès des parties prenantes.

La théorie des parties prenantes met en avant le rôle de la diversité dans la prise en compte des intérêts variés des parties prenantes, ce qui renforce la légitimité des décisions et la confiance dans la gouvernance de l'entreprise. Kang, Ding et Charoenwong (2009) ont démontré que l'annonce de la nomination des femmes dans les comités spécialisés a souvent un impact positif sur la perception des investisseurs, ce qui peut se traduire par une valorisation accrue de l'entreprise sur les marchés financiers.

De plus en plus d'études soulignent le rôle positif de la présence féminine au sein des comités spécialisés sur la performance des entreprises. Dans les comités d'audit, la présence des femmes a été associée à une meilleure qualité des contrôles internes et à une transparence accrue dans

les rapports financiers. Srinidhi, Gul et Tsui (2011), en étudiant des entreprises américaines, ont démontré que les femmes dans ces comités minimisent les risques de fraudes financières et améliorent la qualité des audits externes. De manière similaire, Labelle et al. (2015) ont montré que dans les contextes français et canadien, la diversité de genre dans les comités d'audit était positivement corrélée à la performance financière, mesurée par des indicateurs tels que le ROA et le ROE.

Dans les comités de rémunération, la présence féminine joue également un rôle déterminant. Bennouri, Chiouti et Nekhili (2018) ont démontré que les femmes dans ces comités établissent des politiques salariales plus équitables, réduisent les écarts de rémunération excessifs et adoptent une approche plus éthique dans la gestion des rémunérations des dirigeants. Ces pratiques contribuent à une meilleure acceptation des décisions par les parties entraînent et à une performance financière plus durable. Fort de ces développements, nous pouvons formuler notre deuxième hypothèse comme la suivante :

H2 : La présence de femmes au sein des comités spécialisés du conseil d'administration influence positivement la performance des entreprises publiques.

1.3.Tokenisme, masse critique et performance des entreprises

La théorie du tokenisme, introduite par Kanter (1977), ainsi que la théorie de la masse critique, élaborée par Childs et Krook (2008), Lewis et Simpson (2012), explorent l'impact de la diversité de genre dans le contexte des conseils d'administration des entreprises. Ces théories avancent que les femmes occupant des postes de direction au sein des conseils sont souvent placées dans une position minoritaire, ce qui leur confère un statut symbolique défavorable. Lorsque leur représentation dans ces instances est limitée à un faible pourcentage, elles sont qualifiées de "tokens" (ou jetons en anglais), reflétant leur faible influence et leur désavantage numérique. Ce phénomène est fréquent dans les conseils d'administration, où des femmes peuvent être nommées pour donner une apparence de parité et d'ouverture, mais sans disposer des moyens ou de l'opportunité d'influencer réellement les décisions du conseil.

Plusieurs études empiriques ont mis en évidence un lien positif entre la présence d'une masse critique de femmes au sein des conseils d'administration et la performance des entreprises. Joecks, Pull et Vetter (2013), qui ont analysé des entreprises allemandes cotées entre 2000 et 2005 en utilisant une analyse de panel, trouvent une relation en forme de U inversé entre la proportion de femmes au conseil et la performance de l'entreprise. Cette relation suggère que l'impact de la diversité de genre est d'abord neutre, puis devient positif lorsque le nombre de femmes dépasse le seuil de trois. Post et Byron (2015) ont réalisé une méta-analyse de 140 études incluant des entreprises de plusieurs pays portant sur la diversité de genre et la

performance des entreprises. Ils ont constaté qu'une masse critique de femmes au conseil était positivement corrélée avec la performance comptable et boursière des entreprises. Mercier, Salloum et Levet (2018), dans leur étude qui examine 173 entreprises françaises de taille intermédiaire cotées en bourse, montrent que le nombre croissant de femmes a un impact positif et significatif sur les performances financières de ces entreprises. De même, Wiley et Monllor-Tormos (2018) dans leur étude sur des dans les secteurs STEM&F (science, technologie, ingénierie, mathématiques et finance), constatent que la diversité des genres était bénéfique pour la performance financière en particulier lorsqu'il y avait une masse critique de femmes d'au moins 30% au sein du conseil d'administration. Compte tenu de ce développement, nous proposons l'hypothèse suivante :

H3 : la présence d'une masse critique de femmes au conseil influence positivement la performance des entreprises.

1.4.Divulgence des valeurs féminines et performance de l'entreprise

La gouvernance des entreprises évolue dans un contexte où les valeurs, les comportements et les styles de gestion au sein des conseils d'administration jouent un rôle essentiel dans la performance organisationnelle. Les études sur les différences de gestion entre hommes et femmes ont permis de mettre en évidence des caractéristiques distinctes associées à la présence féminine dans les conseils, notamment un style de leadership plus collaboratif et inclusif. En particulier, la divulgation des valeurs féminines au sein des conseils, telles que l'équité, la participation, le partage du pouvoir et l'approche horizontale de la gestion, suscite un intérêt croissant dans les discussions sur la gouvernance d'entreprise. Ces valeurs, lorsqu'elles sont pleinement exprimées et intégrées dans les pratiques décisionnelles, peuvent influencer positivement la performance des entreprises.

Les femmes, grâce à leurs caractéristiques spécifiques en matière de gestion, introduisent des dynamiques qui diffèrent des approches souvent hiérarchiques et compétitives traditionnellement associées aux hommes. Selon B'Chir et al. (2009), les femmes favorisent des structures organisationnelles horizontales et des méthodes de gestion souples. Elles tendent à privilégier la participation collective, le partage du pouvoir et de l'information, et une communication ouverte. Ces pratiques sont particulièrement bénéfiques dans des environnements complexes et dynamiques, où la capacité à s'adapter rapidement et à mobiliser des équipes est essentielle pour assurer la réussite à long terme. En favorisant une approche participative, les administratrices enrichissent les débats au sein des conseils et contribuent à la prise de décisions plus équilibrées et inclusives. Cependant, les résultats de Guetsop (2016) sur des entreprises camerounaises, ne montrent aucun lien significatif entre la divulgation de

valeurs féminines et la performance financière. M'hamid, Hachana et Omri (2011) en contexte tunisien, trouve un lien négatif significatif entre la divulgation de valeurs féminines et la performance financière.

H4 : La divulgation de valeurs féminines a une influence positive sur la performance des entreprises publiques camerounaises.

2. Méthodologie

Le choix de l'approche méthodologique dans cette recherche repose sur un positionnement épistémologique ancré dans une perspective positiviste, privilégiant une analyse objective et empirique du phénomène étudié.

2.1.L'échantillon de l'étude et sources des données utilisées

L'échantillon utilisé dans ce travail est composé des 38 entreprises publiques dont nous avons pu avoir les données exploitables à l'issue de l'enquête. Toutes ces entreprises ont fourni des informations complètes pour des exercices 2018, 2019, 2020, 2021 et 2022, les données relatives aux exercices antérieures n'étant pas disponibles pour toutes les entreprises.

Deux catégories de données sont utilisées dans ce travail : les données primaires et les données secondaires. Les données primaires sont celles que nous avons recueillies directement auprès des entreprises publiques à l'aide d'un questionnaire adressé aux Directeurs Généraux des entreprises publiques camerounaises. Les données secondaires proviennent de trois sources fiables à savoir les rapports de la Commission Technique de Réhabilitation (CTR), les rapports sur les concours financiers de l'État aux entreprises publiques et les rapports annuels des entreprises.

2.2.Spécification du modèle empirique

Ce travail évalue l'impact de la diversité de genre au sein du conseil d'administration sur la performance financière des entreprises publiques au Cameroun. Pour ce faire, nous estimons un modèle dans lequel la performance (Perf) de l'entreprise est expliquée non seulement par la diversité du genre (Div) au conseil d'administration, mais aussi les variables de la gouvernance (Gouv) et les variables liées aux caractéristiques de l'entreprise (Firm). Ce qui permet d'écrire :

$$Perf = Fonction(Div, Gouv, Firm) \quad (1)$$

L'équation économétrique qui en découle est donnée par :

$$Perf = \beta_0 + \beta_1 Div + \beta_2 Gouv + \beta_3 Firm + \varepsilon \quad (2)$$

L'étude portant sur plusieurs entreprises et plusieurs années, l'équation doit être spécifiée en panel pour tenir compte des effets individuels et des effets temporels. Ce qui permet de réécrire le modèle économétrique comme suit :

$$Perf_{it} = \beta_0 + \beta_1 Div_{it} + \beta_2 Gouv_{it} + \beta_3 Firm_{it} + u_i + \theta_t + \varepsilon_{i,t} \quad (3)$$

Avec *Perf* est l'indicateur de la performance financière de l'entreprise ; *Div* est l'indicateur de la diversité du genre au conseil ou la présence de femmes ; *Gouv* est l'indicateur de la gouvernance ; *Firm* est l'indicateur de la caractéristique de l'entreprise ; $\beta_0, \beta_1, \beta_2$ et β_3 , sont les coefficients à estimer ; les indices i ($i=1,2,\dots,38$) et t ($t=1,\dots,5$) désignent respectivement l'entreprise et la période ; u_i est l'effet spécifique entreprise ; θ_t désigne les effets spécifiques temporels ; et $\varepsilon_{i,t}$ représente le terme d'erreur aléatoire.

2.3. Opérationnalisation des variables

2.3.1. La variable endogène

Dans le modèle économétrique spécifié ci-dessus, la variable expliquée est la performance financière de l'entreprise. Cette performance est captée dans cette étude par le ratio ***Return On Equity (ROE)*** ou ***rentabilité des capitaux propres***. Il s'agit d'un ratio financier utilisé pour mesurer la rentabilité d'une entreprise par rapport à ses fonds propres. Il révèle donc la capacité de l'entreprise à générer du profit à partir des fonds investis par ses actionnaires. Cette variable a été utilisée par un grand nombre d'auteurs tels que Toe (2014) et Guetsop (2016).

2.3.2. Les variables exogènes

✓ La variable d'intérêt

La variable d'intérêt est celle dont nous voulons voir l'influence sur la variable dépendante. Il s'agit de la diversité du genre ou la présence de femmes au conseil d'administration. Elle est mesurée dans ce travail par six variables :

- ***La présence de femmes au conseil (Fem_CA)*** qui est une variable muette prenant la valeur 1 s'il existe au moins une femme au conseil et 0 sinon ;
- ***La présence des femmes dans les comités spécialisés*** (d'audit, de rémunération & nominations) notée *Fem_Com*. C'est une variable binaire variable qui prend la valeur 1 si le comité d'audit ou le comité de rémunération et nominations comprend au moins une femme et la valeur 0 dans le cas contraire ;
- ***Le pourcentage de femmes administrateurs (Fem_Adm)*** est donné par le ratio entre nombre de femmes siégeant au conseil et le nombre total d'administrateurs.
- ***L'existence d'une masse critique de femmes au conseil d'administration (Fem_Mc)*** qui est une variable nominale qui prend la valeur de 1 s'il y a au moins trois femmes dans les conseils et 0 sinon ;
- ***Le nombre de femmes (Fem_Dir)*** occupant des postes de haute direction (DG, DGA et Directeur).
- ***La divulgation des valeurs féminines (Val_Fem)*** mesure la présence ou non des valeurs féminines au cœur de l'entreprise de même que l'immensité de leur présence. Elle est captée

ici par une variable muette qui prend la valeur 1 s'il existe des valeurs féminines dans l'entreprise et 0 sinon.

✓ **Les variables de contrôle**

Nos variables de contrôle sont liées à la gouvernance de l'entreprise d'une part et aux caractéristiques de l'entreprise d'autre part. Pour mesurer la gouvernance d'entreprise dans ce travail nous utilisons deux indicateurs :

- **La taille du conseil (Tail_CA)** est mesurée par le nombre d'administrateurs du conseil.

- **La fréquence des rencontres annuelles du conseil et des comités (Freq_Cons)** est donnée par le nombre de réunions annuelles du conseil, du comité d'audit, du comité de nomination et de rémunération.

Comme indicateurs liés aux caractéristiques de l'entreprise, on a la taille de l'entreprise et son âge.

- **La taille de l'entreprise (Tail_Ent)** est mesurée ici par l'effectif total des employés de l'entreprise.

- **L'âge de l'entreprise (Age_Ent)** est donné par le nombre d'année d'existence de l'entreprise.

2.4. Méthode d'estimation

2.4.2. Les méthodes d'analyse économétrique

L'analyse économétrique permet d'estimer le modèle de panel statique donné par l'équation (3). La régression de ce genre de modèle repose sur le choix du modèle à effets spécifiques à estimer. On distingue deux modèles à effets spécifiques en panel statique à savoir : le Modèle à effets spécifiques fixes et le Modèle à effets spécifiques aléatoires.

- **Le Modèle à effets spécifiques fixes (MEF)**

Les effets spécifiques fixes permettent de contrôler l'hétérogénéité intra-individuelle qui ne varie pas dans le temps, en tenant compte des écarts de performance par rapport à la moyenne de chaque individu (ou entreprise). Cette méthode empêche cependant d'évaluer l'impact des variables qui restent constantes dans le temps, car elles sont absorbées par les effets fixes. Les modèles à effets fixes supposent une corrélation possible entre les effets individuels et les variables explicatives. L'estimation peut se faire par la méthode des variables muettes (introduction de dummies individuelles) ou la méthode « Within » (transformation par rapport aux moyennes individuelles), ces deux approches étant équivalentes en pratique. La présence d'effets fixes spécifiques est testée avec le test de Fisher. Si la probabilité associée au test dépasse 10 %, on conclut à leur absence. Ce cadre analytique est détaillé par Mathonnat et Valette (2016).

- **Le Modèle à effets spécifiques aléatoires (MEA)**

Le modèle à effets aléatoires (MEA) contrôle les hétérogénéités inter-individuelles et intra-individuelles, offrant un estimateur potentiellement plus efficace que celui du modèle à effets fixes (MEF). Contrairement au MEF, il permet d'évaluer l'impact des variables constantes dans le temps. Le terme d'erreur du MEA intègre des effets spécifiques, et son estimation peut être réalisée via les Moindres Carrés Généralisés (estimation de la matrice de variance-covariance inconnue) ou le Maximum de Vraisemblance. La présence d'effets aléatoires est testée avec le test LM de Breusch-Pagan : si la probabilité associée est inférieure à 10 %, les effets aléatoires sont significatifs.

En pratique, les MEF et MEA ne sont pas utilisés simultanément pour un même modèle. Le choix entre les deux se fait via le test de Hausman, qui identifie le modèle le plus approprié aux données utilisées. Cette méthodologie est expliquée par Mathonnat et Valette (2016) et Kpodar (2005).

- **Test de Hausman**

Le test de Hausman est un test de spécification qui permet de tester lequel des deux modèles à effets spécifiques est appropriée aux données utilisées. Autrement dit, le test de Hausman permet de comparer les deux estimateurs afin de choisir entre le Modèle à effets fixes et le Modèle à effets aléatoires. Sous l'hypothèse nulle, le modèle doit être spécifié avec des effets individuels aléatoires et l'on retient alors l'estimateur des Moindres Carrés Généralisés (MCG). Sous l'hypothèse alternative, le modèle doit être spécifié avec des effets individuels fixes et dans ce cas on retient l'estimateur « Within ».

Sous l'hypothèse nulle, la statistique H de Hausman suit asymptotiquement un Khi-deux à k degré de liberté. Le MEF est retenu si la probabilité attachée à la statistique H est inférieure à 5 % (c'est-à-dire $P\text{-value} < 0.05$) et la décision est de rejeter l'hypothèse nulle (Kpodar, 2005). Retenir le Modèle à effets Fixes dans cette étude signifie que dans la spécification de l'équation de la performance, il existe des effets individuels qui apparaissent comme des paramètres fixes. Dans ce cas, les effets fixes expliquent significativement une part non négligeable de la performance des entreprises. À contrario, si l'on retient plutôt le Modèle à effets aléatoires, cela signifie que dans la spécification du modèle de la performance estimé, il y'a des effets individuels qui apparaissent comme des paramètres aléatoires. Ces derniers expliquent une part importante de la performance des entreprises publiques au Cameroun.

3. Résultats

3.1. Statistiques descriptives des variables

Les statistiques descriptives des variables sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Statistiques descriptives des variables

Variable	Obs	Mean	Std.Dev.	Min	Max
ROE	190	-.2879495	.3705711	-.52852	.893
Fem_CA	190	.6947368	.4617355	0	1
Fem_Adm	190	.1300955	.1129307	0	0.3
Fem_Com	190	.4052632	.49224	0	1
Fem_Mc	190	.2368421	.4262678	0	1
Fem_Dir	190	1.205263	.7800242	0	3
Val_Fem	190	.1736842	.3798	0	1
Freq_Cons	190	3.184211	1.488141	0	8
Tail_CA	190	9.315789	1.20636	7	12
Age_Ent	190	38.57895	23.14737	2	122
Tail_Enp	190	1036.947	2710.354	21	18239

Source : De l'auteur à partir des données de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que notre échantillon comprend 38 entreprises publiques dont la taille moyenne mesurée par l'effectif est de 1037 employés. L'âge moyen de ces entreprises est de 39 ans.

Globalement, sur l'ensemble de la période étudiée 69% des entreprises publiques au Cameroun comptent au moins une femme. Les conseils d'administration comptent en moyenne 9,32 administrateurs et les femmes représentent 13 % du total des administrateurs. Seulement 24 % des conseils d'administration ont atteint une masse critique de femmes (au moins 30%).

Les conseils et leurs comités se réunissent en moyenne 3 fois par an. 40% des conseils qui possèdent un comité spécialisé comptent en moyenne au moins une femme parmi leurs membres. Par ailleurs, les entreprises publiques comptent en moyenne une femme aux postes de direction et seulement 17% de ces entreprises divulguent des valeurs féminines. S'agissant de la performance, la rentabilité des capitaux propres est en moyenne de - 28.8%.

3.2. Résultat de la corrélation entre les variables

Le tableau 2 résume la corrélation entre l'ensemble des variables.

Il ressort de ce tableau qu'il existe une corrélation forte significative entre le pourcentage de femmes administrateurs (Fem_Adm) et la présence des femmes au conseil (Fem_CA), la

présence des femmes au conseil spécialisé (Fem_Con) et l'existence d'une masse critique de femmes au conseil (Fem_Mc). La corrélation est aussi forte et significative entre la présence des femmes au conseil spécialisé (Fem_Con) et l'existence d'une masse critique de femmes au conseil (Fem_Mc). Ces variables ne peuvent donc pas être introduites dans la régression au même moment. On note par ailleurs qu'il n'existe aucune corrélation significative entre la performance des entreprises et les indicateurs de la diversité de genre. Ce qui présume une absence d'effet significatif de la diversité de genre sur la performance des entreprises publiques. Il en est de même des variables de contrôle. L'analyse économétrique permettra d'infirmer ou de confirmer ces résultats de l'analyse statistique.

Tableau 2 : Matrice de corrélation entre les variables

	ROE	Fem_CA	Fem_Adm	Fem_Mc	PCA_Fem	Fem_Com	Val_Fem	Fem_Dir	Tail_CA	Freq_C~s	Age_Ent	Tail_Enp
ROE	1.0000											
Fem_CA	-0.0418	1.0000										
Fem_Adm	0.5668	0.0309	0.7472	1.0000								
Fem_Mc	0.6718	0.0000	0.0000	0.0000	1.0000							
PCA_Fem	0.0438	0.3693	0.7809	1.0000	0.0000	1.0000						
Fem_Com	0.5483	0.0000	0.0000	0.0761	1.0000	0.0000	1.0000					
Fem_Dir	0.0288	0.2580	0.1852	0.0105	0.2965	-0.0359	0.6230	1.0000				
Val_Fem	0.6936	0.0003	0.0105	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.2724	1.0000			
Tail_CA	0.0655	0.5239	0.8100	0.6749	0.0000	0.0000	0.0000	0.1503	0.2724	1.0000		
Freq_Cons	0.3694	0.0000	0.4072	0.3328	0.0000	0.0000	0.0000	0.0384	0.0001	0.0000	1.0000	
Age_Ent	0.0339	0.3039	0.4072	0.3328	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.0000
Tail_Enp	0.6428	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
	0.0219	0.4246	0.4547	0.3622	0.1975	0.4023	0.2898	1.0000	0.4762	1.0000	0.0000	0.0000
	0.7642	0.0000	0.0000	0.0000	0.0063	0.0000	0.0001	0.0000	0.1452	0.0000	0.0000	0.0000
	-0.0963	0.5064	0.5333	0.5226	-0.0375	0.5229	0.1452	0.4762	1.0000	0.0000	0.0000	0.0000
	0.1860	0.0000	0.0000	0.0000	0.6079	0.0000	0.0456	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
	-0.0835	0.4288	0.3644	0.1727	0.2349	0.3743	0.2520	0.3365	0.4242	1.0000	0.0000	0.0000
	0.2521	0.0000	0.0000	0.0172	0.0011	0.0000	0.0005	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
	0.1088	-0.2700	-0.2170	-0.1336	0.0712	-0.1967	0.0944	-0.0052	-0.2768	-0.1417	1.0000	0.0000
	0.1351	0.0002	0.0026	0.0662	0.3292	0.0065	0.1951	0.9438	0.0001	0.0512	0.0000	0.0000
	0.0129	-0.0992	-0.0437	0.0360	-0.0717	-0.0374	0.0458	0.0060	-0.0163	-0.1266	0.2082	1.0000
	0.8598	0.1731	0.5496	0.6223	0.3256	0.6087	0.5304	0.9340	0.8231	0.0818	0.0039	0.0000

Source : De l'auteur à partir des données de l'enquête

3.3.Résultats d'estimation

Les résultats d'estimation du modèle de panel spécifié plus haut sont présentés dans le tableau ci-après où l'indicateur de performance est le return on Equity (ROE). Le test de Hausman nous amena à choisir le modèle à effets fixes dans toutes les régressions.

Tableau 3 : Résultats de la régression de la performance avec ROE

Variables explicatives	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Présence des femmes au CA (<i>Fem_CA</i>)	0,11 (0,01)					
Proportion des femmes administrateurs (<i>Fem_Adm</i>)			177,4*** (3,23)			
Existence d'une masse critique de femmes	38,6*** (3,05)			40,4*** (3,20)		29,93** (2,37)
Présence des femmes dans les comités spécialisés					58,4*** (4,02)	49,77*** (0,00)
Nombre de femmes occupant des postes de haute direction	1,44 (0,14)	2,69 (0,27)	1,59 (0,16)	3,46 (0,34)	4,92 (0,49)	3,97 (0,41)
Divulgence des valeurs féminines		-15,03 (-0,75)		-20,76 (-1,03)	-22,47 (-1,13)	-27,38 (-1,39)
Fréquence rencontres annuelles du conseil et des comités	-8,1** (-2,07)	-9,02** (-2,34)	-9,16** (-2,37)	-8,09** (-2,08)	-8,49** (-2,23)	-7,67** (-2,04)
Taille du CA	-20,1***	-22,1*** (-2,96)	-19,33** (-2,60)	-21,1*** (-2,81)	-18,3** (-2,47)	-17,8** (-2,44)
Age de l'entreprise	2,91 (1,39)	3,77* (1,88)	4,00** (2,03)	3,09 (1,47)	2,86 (1,41)	1,36 (1,32)
Taille de l'entreprise	-0.002 (0.660)	-0.003 (0.57)				
Constante	86,67 (1,02)	59,74	27,05 (0,33)	89,98 (1,07)	58,91 (0,73)	107,8 (1,32)
Nombre d'observations	190	190	190	190	190	190
Test Hausman (P-value)	0,00	0,00	0,00	0,000	0,000	0,000
Modèle choisi	MEF	MEF	MEF	MEF	MEF	MEF

Source : De l'auteur à partir des données de l'enquête

Note : Les valeurs entre parenthèses sont celles des erreurs standards. (***), (**) et (*) indiquent respectivement la significativité des coefficients au seuil de 1%, 5% et 10%.

Il ressort du tableau ci-dessus que bien que le coefficient de la variable présence de femmes au conseil soit positif, elle n'a aucune influence sur la performance financière des entreprises publiques camerounaises. De plus, la variable nombre de femmes occupant des postes de direction a un effet positif mais non significatif sur la performance financière des entreprises de notre échantillon. Ce résultat infirme notre première hypothèse. En revanche, la présence des femmes dans les comités spécialisés exerce un effet positif et significatif au seuil de 1% sur la performance financière des entreprises, d'où la confirmation de notre seconde hypothèse.

Par ailleurs, la proportion de femmes administrateurs et la présence d'une masse critique de femmes au conseil ont un effet positif et significatif au seuil de 1% sur la performance. Ce résultat confirme notre troisième hypothèse. Pour ce qui est de la divulgation des valeurs féminines dans les conseils, elle n'a pas d'effet significatif sur la performance des entreprises publiques camerounaises, ce qui permet d'infirmer notre quatrième hypothèse.

En ce qui concerne les variables de contrôle, on constate que les coefficients des variables taille du conseil d'administration et fréquence des rencontres annuelles du conseil et des comités, sont négatifs et statistiquement significatifs pour toutes les régressions aux seuils de 1% et 5%. L'effet de la taille de l'entreprise sur la performance apparaît non significatif. Par contre, l'âge de l'entreprise exerce un effet positif et significatif sur la performance des entreprises aux seuils de 1% et 5%.

4. Discussion

Les résultats obtenus montrent que la présence de femmes dans les conseils d'administration n'a aucune influence sur la performance financière des entreprises publiques camerounaises. Ces résultats sont similaires à ceux obtenus par Carter et al. (2010), Taljaard, Ward et Muller (2015) et Chowdhury (2021) dans le cadre de leurs travaux sur l'impact de la diversité de genre sur la performance des entreprises. De plus, la diversité de genre ne se traduirait pas par la promotion de femmes à des postes de responsabilité dans l'entreprise. En revanche, l'effet positif de la présence des femmes dans les comités sur la performance corrobore les résultats de Francoeur, Labelle, Sinclair-Desgagné (2008) et Bennouri et al. (2017), qui démontrent que la présence des femmes, particulièrement dans les comités stratégiques comme ceux d'audit et de rémunération, renforce la gouvernance et donc la performance des entreprises. Il est donc important que les conseils d'administration des entreprises publiques camerounaises intègrent les femmes dans des rôles stratégiques et décisionnels notamment en priorisant leur intégration dans les comités stratégiques pour tirer parti de leurs compétences spécifiques et de leur sensibilité accrue aux enjeux de gouvernance.

Par ailleurs, les résultats de notre étude qui montrent une association positive entre la proportion de femmes administrateurs, la présence d'une masse critique de femmes et la performance corroborent les conclusions de Joecks, Pull et Vetter (2013), Salloum et Levet (2018), Post et Byron (2015), Wiley et Monllor-Tormos (2018) qui montrent que l'influence des femmes au sein d'un conseil d'administration dominé par des hommes devient significative lorsque leur nombre atteint au moins trois. Les résultats de cette étude apportent une contribution significative à la littérature existante sur les théories du « token » et de la masse critique. Ce constat soutient la pertinence d'une loi camerounaise instaurant une politique de quotas d'au moins 30% de femmes dans les conseils d'administration. En effet, une présence d'au moins trois femmes permet de dépasser la simple représentativité symbolique, favorisant leur participation active et une influence réelle dans les décisions stratégiques et la culture organisationnelle.

Pour ce qui est de la divulgation des valeurs féminines dans les conseils, son effet non significatif sur la performance des entreprises publiques camerounaises valide les résultats de M'hamid et al. (2011) et Nguetsop (2016) qui montrent que les femmes adopteraient le comportement et les normes conventionnelles véhiculés dans les conseils qui sont historiquement des instances masculines. Il est donc primordial pour les entreprises publiques camerounaises de promouvoir une culture inclusive, où les valeurs et approches alternatives sont encouragées et valorisées. Cela nécessite des formations sur la diversité, des mécanismes pour favoriser l'expression des points de vue diversifiés et un soutien institutionnel pour les femmes occupant des rôles stratégiques.

Un autre résultat significatif concerne l'effet négatif de la taille du conseil d'administration et de la fréquence des rencontres annuelles du conseil et des comités sur la performance. Ces résultats corroborent ceux de Jacking et Johl (2009) qui ont identifié une relation négative entre la performance de l'entreprise et le fonctionnement du conseil. Toutefois, l'association positive entre l'âge de l'entreprise et la performance des entreprises peut signifier que les entreprises publiques camerounaises plus anciennes tendent à mieux performer.

Conclusion

Cet article avait pour objectif d'examiner la relation entre la diversité de genre au sein des conseils d'administration et la performance des entreprises publiques camerounaises. Dans la littérature existante, si les recherches analysant ce lien sont nombreuses, leurs conclusions restent contradictoires. Dans cette étude, les résultats obtenus révèlent que la simple présence de femmes dans ces conseils n'a pas d'influence significative sur la performance financière des entreprises. En revanche, la proportion des femmes administrateurs et leur intégration dans des comités stratégiques, ont un effet positif sur la gouvernance et la performance. Par ailleurs, l'étude met en évidence qu'une masse critique d'au moins trois femmes dans les conseils d'administration renforce leur influence et leur participation active, validant les théories du « token » et de la masse critique. Ces résultats soutiennent la pertinence d'une loi instaurant un quota d'au moins 30 % de femmes dans les conseils d'administration, afin de dépasser la simple représentativité symbolique et de favoriser une réelle contribution stratégique. En outre, cette recherche souligne la nécessité pour les entreprises publiques camerounaises d'intégrer davantage de femmes dans des rôles stratégiques et de promouvoir une culture inclusive favorisant l'expression des perspectives diversifiées.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, R. et Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance, *Journal of Financial Economics*, vol. 94, pp. 291-309, 2009.
- Bennouri, M., Chtioui, Nagati, H. Nekhili, M. (2018) Female board directorship and firm performance: what really matters? *Journal of Banking and Finance*, vol. 88, pp. 267–91.
- Blomkvist, M., et Redor, E. (2023). La diversité du conseil d'administration importe-t-elle réellement aux actionnaires ? *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 26, n°2.
- Brinette, S., Khemiri, S., Belkacemi, R. (2019). La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation ? Le cas des entreprises les plus innovantes au monde. *87ème Congrès de l'Acfas*, Québec, Canada.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance, *Corporate Governance: An International Review*, vol 18, n°5, pp 396-414.
- Childs, S., et Krook, M. L. (2008). Critical mass theory and women's political representation, *Political Studies*, vol 56, pp 725–736.
- Feudjo, J. R., Mfouapon, G. k., Mawa, J. E. (2017). Devons-nous légitimer la parité équitable dans les instances de gouvernance des entreprises ? L'apport des pratiques camerounaises, *Journal of Academic Finance (J.A.F.)*, vol. 8, n°2, pp. 18-39.
- Francoeur, C., Labelle, R. and Sinclair-Desgagné, B. (2008) "Gender diversity in corporate governance and top management" *Journal of Business Ethics* **81**, 83-95.
- Godard L. et Schatt A. (2005a), Les déterminants de la qualité des conseils d'administration français, *Gestion 2000*, vol 4, pp. 81-101.
- Godard L. et Schatt A. (2005b), Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux, *Revue Française de Gestion*, vol 158, pp. 69-87.
- Guetsop Sateu F. A. (2016), Diversité genre dans le conseil d'administration et performance des entreprises : une étude à partir des expériences camerounaises, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, vol. 15, n°1, pp. 164-174.
- [Gull](#), A. A., [Abid](#), A., [Rind](#), A. A., [Hussain](#), D. (2024). Représentation des femmes dans les conseils d'administration et audit des rapports RSE : une étude internationale. *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 3, n°30, pp. 7 à 52.
- Hili, W., et Affes, H. (2014). Corporate boards gender diversity and earnings persistence: The case of French listed firms, *Global Journal of Management and Business Research*, vol. 12, n° 22, pp. 50-59.

- Joecks, J., Pull, K., Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a “critical mass? *Journal of Business Ethics*, 118 (1), 61-72.
- Jensen, M. C., Meckling, H. W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and university structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kang, E., Ding, D. K., Charoenwong, C. (2009). Investor reaction to women directors, *Journal of Business Research*, (forthcoming).
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women, *American journal of Sociology*, 82 (5), 965-990.
- Klein, A. (1998) Firm Performance and Board Committee Structure. *Journal of Law and Economics*, vol 16, pp. 275-303.
- Kpodar. K. (2005). Manuel d’initiation à Stata, *Centre d’Etudes et de Recherches sur le Développement International*.
- Lewis, P., & Simpson, R. (2012). Kanter Revisited: Gender, power and (in)visibility. *International Journal of Management Reviews*, vol. 14, pp. 141–158.
- Maati, J., et Maati-Sauvez, C. (2022). Diversité des conseils d’administration et volatilité boursière des firmes en France, *Management international*, vol. 26, n°6, pp. 4-274.
- M’hamid, R. Hachana, A., Omri (2011). Diversité genre dans le conseil d’administration et performance des entreprises tunisiennes cotées, *Global Journal of Management and Business Research*, vol. 11, pp. 93-101.
- Mercier-Suissa, C., Salloum, C., Levet, P. (2018). Diversité du genre dans le conseil d’administration des ETI françaises : quelle masse critique de femmes pour influencer sur la performance financière ? *Management International*, 22(1), 37-58.
- Milliken, F., et Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, vol. 21, n°. 2, pp. 402-433
- Moreno-Gómez, J., Vaillant, Y., Lafuente, E. (2018). Gender diversity in the board, women’s leadership and business performance, *Gender in Management*, vol. 33, n°2, pp. 104–22.
- Moussa Kabir, S., et Takoudjou Nimpa, A. (2021). Conseil d’administration et performance des entreprises publiques au Tchad, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 4, n°4 pp. 439
- Noamene, T.B., Halcro, K. Chaher, D., Talib, A. (2021). Female directors and firm financial performance: the case of the FTSE 100, *Organization Development Journal*, vol. 39, n°1, pp. 59–76.

- Ossiba, H., et Severin, E., (2023). Diversité du genre au sein des conseils d'administration et gestion des résultats : le cas de la loi des quotas en France, *Finance contrôle stratégie*, vol 26, n°4.
- Pfeffer J., et Salancik G. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective, *New York: Harper & Row*. 300p
- Post, C., et Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis, *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571.
- Raddant. M., et Karimi. F. (2024). [The dynamics of diversity on corporate boards](#), *Papers* 2404.11334, arXiv.org, revised Sep 2024.
- Reguera-Alvarado, N., de Fuentes, P., Laffarga, J. (2017). Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain, *Journal of Business Ethics*, 141(2), 337-350.
- Sangue-Fotso, R., et Ngasse, M. (2023). Diversité du genre au conseil d'administration et pratiques RSE des entreprises publiques camerounaises, *Resaddersse International (RI)-Cahier spécial*, vol. n°53-54-55.
- Sani, AuA, Abubakar, I. A., Aliyu, U., Sule, S. (2019). The influence of board gender diversity on financial performance of listed companies in Nigeria, *Management & Accounting Review*, vol. 18, n°3, pp. 51–67.
- Shehata, N., El-Helaly, M., Salhin, A. (2017). Board diversity and firm performance: evidence from the U.K. SMEs, *Applied Economics*, vol. 49, n°48, pp. 4817–32.
- Srinidhi, B., Gul, F. A., Tsui, J. (2011). Female directors and earnings quality, *Contemporary Accounting Research*, vol. 28, n° 5, p. 1610-1644.
- Srivastava, V., Das, N., Pattanayak, J. K. (2018). Women on boards in India: a need or tokenism? *Management Decision*, vol. 56, n° 8, pp. 1769–86.
- Taljaard, C. C, Ward, M. J. D. Muller, C. J. (2015). Board diversity and financial performance: a graphical time-series approach', *South African Journal of Economic and Management Sciences*, vol. 18, n°3, pp. 425–48.
- Terjesen, S., Couto, E. B., Francisco, P. M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity, *Journal of Management and Governance*, vol. 20, n°3, pp. 447–83.
- Toe, M. (2014). Diversité du genre au conseil d'Administration : vers une amélioration de la gouvernance des entreprises, *Revue de Gestion*, vol. 31, pp. 87 -113.

[Vernier](#), E., [Dannon](#), H., [Dumoulin](#), R. (2017). Diversité du conseil d'administration et politique de dividende des grands groupes bancaires systémiques : théories et investigations empiriques, *Management et Sciences sociales*, vol. 2, n°23, pp. 48 à 61

Wanda R., et Kengni Fomo, G. A. (2020). Caractéristiques du conseil d'administration et disparité de performance entre les grandes entreprises au Cameroun, *Revue Recherche en Sciences de Gestion*, n°140, p. 67 à 94.

Wiley, C., et Monllor-Tormos, M. (2018). Board gender diversity in the STEM&F sectors: the critical mass required to drive firm performance, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 25, n° 3, pp. 290–308.