

Diversité genre dans le conseil d'administration et performance des entreprises : une étude à partir des expériences camerounaises

[Gender diversity in the board of directors and performance of enterprises: a study from Cameroonians experiences]

GUETSOP SATEU Fabrice Arnaud

Enseignant – Chercheur, Sciences de Gestion, ESSEC, Université de Douala, Cameroun

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The purpose of this study is to test the impact of gender diversity of the board of directors on the performance of Cameroonian companies. From a sample study of 300 large Cameroonian companies obtained over the period from 2004 to 2009, it is statistically and econometrically proven that the analysis carried out in the Cameroonian context indicates that an improvement in the Cameroonian companies' performance can be attributed to the diversity of their board. On the other hand, the existence of feminine values does not influence the performance of the company.

KEYWORDS: diversity; mankind; board of directors; performance; Cameroon.

RESUME: L'objet de cette étude est de tester l'impact de la diversité genre dans le conseil d'administration sur la performance des entreprises camerounaises. A partir d'un échantillon de 300 grandes entreprises camerounaises obtenues sur la période 2004-2009, il est statistiquement et économétriquement démontré que l'analyse menée dans le contexte camerounais indique qu'une amélioration de la performance des entreprises camerounaises peut être attribuée à la diversité de leur conseil d'administration. Par contre, l'existence des valeurs féminines n'influence en rien la performance de l'entreprise.

MOTS-CLEFS: diversité ; genre ; conseil d'administration ; performance ; Cameroun.

1 INTRODUCTION

Au Cameroun, comme dans la plupart des pays en développement, les femmes occupent une place de choix dans la réalisation de nombreux objectifs de développement. Victime de fréquentes violences d'ordre physique, psychologique, culturelle, etc., elles sont aussi souvent absentes dans de nombreuses structures organisationnelles en générale et au sein des conseils d'administration d'entreprises en particulier.

Ce constat a suscité au cours de ces dernières années, d'importants débats, des études, des écrits et aussi des lois. Assurément, plusieurs organisations se sont intéressées à l'inexistence des femmes au sein des conseils d'administration. Nombreux d'auteurs indiquent par la suite qu'un bouleversement au sein de la composition des conseils d'administration nécessite que les entreprises et la société épousent des décisions qui favorisent une modification persistante des comportements.

D'importantes études empiriques à l'instar de celles de Singh et al. (2001, 2008) effectuées en Grande Bretagne, celles de Adams et Ferreira (2007, 2009) menées aux Etats-Unis et pareillement celles de Rose (2007) pour le cas des entreprises

danoises, nous poussent à vérifier si nous sommes en mesure de généraliser les différents résultats pour le cas d'un pays en développement comme le Cameroun sachant que la place qu'occupe la femme dans la société camerounaise s'apparente plus à celle conquise par la femme occidentale qu'à celle occupée par la femme africaine en générale et d'Afrique subsaharienne en particulier.

Partant de la constitution du Cameroun du 18 janvier 1996 qui stipule que « tous les Hommes sont égaux en droit et en devoir », les femmes actives au Cameroun sont de plus en plus compétentes grâce à l'expansion de l'éducation principalement primaire, secondaire et supérieure.

Les statistiques de l'Institut National de la Statistique du Cameroun suite au recensement général des entreprises de 2009 attestent que sur 386 263 travailleurs permanents au Cameroun, 281 972 sont des hommes (73%) contre 104 291 pour les femmes (27%). Globalement, les entreprises dirigées par les hommes représentent 64,4% des unités de production tandis que les femmes ne dirigent que 32,6% des entreprises. D'où une faible proportion occupée par les femmes au cœur des conseils d'administration d'entreprises.

Cet article poursuit notamment deux objectifs essentiels: avant tout et en nous appuyant sur les théories du capital humain (Becker, 1965) et la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), nous précisons l'influence de l'existence des femmes dans les conseils sur la performance des entreprises. En plus, les points de vue contraire entre ceux qui militent au profit de la nécessité d'établir des conseils hétérogènes et ceux qui considèrent que les conseils doivent demeurer des instances masculines ; puis, nous nous efforcerons de vérifier l'influence de l'existence des femmes dans les conseils sur l'efficacité des mécanismes de gouvernance instaurés dans les entreprises. Cette existence des femmes peut-être à l'origine de la baisse des coûts d'agence.

L'objet de cette étude est de tester l'impact de la diversité genre dans le conseil d'administration sur la performance des entreprises camerounaises. A partir d'un échantillon de 300 grandes entreprises camerounaises observées sur la période 2004-2009, il ressort à travers la méthode des équations simultanées que la présence des femmes dans les conseils d'administration améliore le niveau de performance des entreprises camerounaises. En revanche, la présence des valeurs féminines n'a aucune influence significative sur la performance des entreprises camerounaises.

Ce papier sera structuré de la manière suivante : d'une part, nous commencerons par la revue de la littérature qui s'est intéressée à l'influence de la diversité genre au conseil sur la performance de l'entreprise et d'autre part, nous poursuivrons notre étude par la validation empirique dans le contexte camerounais.

2 DIVERSITE GENRE DANS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PERFORMANCE : UNE REVUE DE LA LITTERATURE

Selon M'hamid et al. (2011) la théorie du capital humain nous révèle que chaque membre siégeant dans le conseil d'administration apporte à cet organe un portefeuille de connaissances, d'expériences et de compétences avérées (Becker, 1965 ; Westphal et Zajac, 1995 ; Kesner, 1988), source d'une meilleure performance de l'entreprise.

La diversité genre dans le conseil d'administration telle que définie par Van der et Ingley (2003) a trait à la composition du conseil, à la variété de ses attributs, de ses spécificités et de l'expertise apportée par les administrateurs femmes qui participent ainsi au processus de contrôle exercé par le conseil (M'hamid et al., 2011). Ainsi, plusieurs études empiriques comme celles de Sing et al. (2008) ; de Adams et Ferreira (2007, 2009) et de Rose (2007) dans le cas des pays développés se sont réalisées afin de vérifier l'impact de la diversité genre dans le conseil d'administration sur la performance de l'entreprise.

Au vu de ce qui précède, la question qui éveille notre esprit à cet effet est la suivante : est-ce que les femmes ont le capital humain nécessaire pour siéger et même présider le conseil d'administration ? La réponse à cette question nous semble mitigée entre les partisans et les discordants à la diversité genre dans les conseils d'administration. S'agissant des militants à la diversité genre, les femmes siégeant au conseil apportent plus d'idées nouvelles, divulguent plus d'information mais aussi participent plus aux questions posées au moment des réunions des conseils (Carter et al., 2003 ; Adams et Ferreira, 2003 ; Erhardt et al., 2003) et contribuent à freiner la prise de risque excessive (Jianakoplos et Bernasek, 1998). Singh et al. (2008) en examinant le profil des administrateurs fraîchement nommés aux conseils des entreprises anglaises remarquent que les femmes apportent une variété et une richesse internationale à leurs conseils. En plus, elles sont incontestablement qualifiées et ont une forte expérience accumulée à travers leurs participations dans les conseils des petites et moyennes entreprises (M'hamid et al., 2011). Singh et al. (2008) rajoutent à la suite de leurs études que les femmes ont des aptitudes nécessaires pour présider les conseils. Les conseils hétérogènes accroissent l'image de l'entreprise à travers la divulgation de leur ouverture, leur tolérance et leur équité (M'hamid et al., 2011). Selon Farrell et Hersch (2005) l'accroissement de l'effectif des femmes dans les conseils est justifié, non pas par la reconnaissance de leurs capacités et de

leurs intérêts dans le perfectionnement de la performance, mais principalement pour perfectionner l'image de l'entreprise en vue d'intéresser de nouveaux investisseurs. Assurément, certaines études ont prouvé que l'annonce de l'ajout d'une femme au conseil d'administration est à la base du perfectionnement des rendements enregistrés (Kang et al., 2009). De plus, Adams et Ferreira (2009) justifient que les femmes administrateurs contribuent plus activement aux réunions du conseil, et particulièrement aux discussions engagées dans les comités subsidiaires tels que le comité d'audit, de nomination ou de rémunération. Ceci renforce le contrôle exercé par le conseil, ce qui minimise les coûts d'agence et accorde un excellent alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires (M'hamid et al., 2011). Nous pouvons prétendre dans le même sillon d'idées que la diversité genre dans le conseil augmente le rendement des autres organes de contrôle et diminue par conséquent les manœuvres d'enracinement puisqu'il a été prouvé par Adams et Ferreira (2009) que la rotation des dirigeants est plus élevée lorsque le conseil contient des femmes administrateurs. Dès lors, la sensibilité du maintien du poste du dirigeant est hautement corrélée à la performance en présence de conseils hétérogènes. Selon M'hamid et al. (2011) la théorie de la dépendance envers les ressources complète la théorie du capital humain dans la mesure où la présence des femmes constitue une ressource additionnelle forte utile, principalement, dans un milieu complexe et problématique (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Francoeur et al., 2008).

Quant aux opposants à la diversité genre aux conseils, ils soulignent qu'elle intensifie les rivalités hommes/femmes, diminue l'assurance qui est indispensable pour faire face à un milieu risqué, augmente le revenu des administrateurs (Shrader et al., 1997 ; Adams et Ferreira, 2004, 2009). Le plus grand nombre d'étude ayant prouvé une influence négative de la diversité genre aux conseils sur la performance l'analysent par l'effectif réduit des femmes dans ces conseils, ce qui peut biaiser et marginaliser la portée de leur présence (M'hamid et al., 2011). Par contre, d'autres études ne provoquent aucun impact de la diversité genre dans les conseils sur la performance de l'entreprise (Rose, 2007 ; Farrell et Hersch, 2005). Ainsi, notre attention sera le plus focalisée sur la divulgation des valeurs féminines au cœur des conseils. Assurément, les femmes donnent l'impression d'avoir un mode de gestion tout à fait particulier, contraire à celui des hommes. Elles donnent également l'impression de privilégier une structure horizontale et une méthode de gestion flexible, et favoriser la contribution, la séparation du pouvoir et de l'information (M'hamid et al., 2011).

L'ambition que nous nous donnons dans le cadre de cette étude est de vérifier si nous sommes en droite ligne de généraliser les différents résultats obtenus dans le cas d'un pays en développement à l'instar du Cameroun où les femmes occupent une place de choix dans le développement des entreprises. Ainsi, la présente étude se propose de répondre à la question suivante : quelle influence la diversité genre dans le conseil d'administration a-t-elle sur la performance des entreprises camerounaises ? Pour répondre à cette question, nous avons organisé notre réflexion autour de deux questions subsidiaires : quelle influence la présence des femmes au niveau du conseil d'administration a-t-elle sur la performance des entreprises ? ; Quelle influence la présence des valeurs féminines au niveau du conseil d'administration a-t-elle sur la performance des entreprises camerounaises ?

L'objet de cette étude est de tester l'impact de la diversité genre dans le conseil d'administration sur la performance des entreprises camerounaises. De manière spécifique il s'agit d'une part, de tester l'influence de la présence des femmes au niveau du conseil d'administration sur la performance des entreprises et d'autre part, de tester l'influence de la présence des valeurs féminines au niveau du conseil d'administration sur la performance des entreprises camerounaises.

Afin de répondre à nos questions de recherche formulée plus haut, nous optons pour la démarche hypothético-déductive. Partant, deux hypothèses de recherche sont énoncées à savoir :

Hypothèse 1 : il existe un lien positif et significatif entre la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises camerounaises et leurs performances ;

Hypothèse 2 : il existe un lien positif et significatif entre la divulgation des valeurs féminines dans le conseil d'administration des entreprises camerounaises et leurs performances.

3 DIVERSITE GENRE DANS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PERFORMANCE : VALIDATION EMPIRIQUE DANS LE CONTEXTE CAMEROUNAIS

Il est important à la suite de l'étude d'explicitier d'abord le choix de l'échantillon, ensuite de définir et mesurer les différentes variables retenues et enfin de détailler la méthode économétrique adoptée afin de tester nos hypothèses de recherche formulées plus haut.

3.1 CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

La population de notre étude est constituée des grandes entreprises camerounaises. Selon l'Institut National de la Statistique (INS) du Cameroun, une grande entreprise est définie comme une entreprise qui emploie plus de 100 personnes et réalise un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de F CFA. Sur 722 grandes entreprises que compte le Cameroun et réparties sur pratiquement l'ensemble du territoire, 399 détiennent un capital social majoritairement camerounais, contre 209 qui est majoritairement étranger (INS, 2010). Les grandes entreprises étant assez nombreuses et réparties sur l'ensemble du territoire camerounais, l'obtention de l'échantillon de l'étude s'est faite selon la technique d'échantillonnage aléatoire simple. Les données ainsi collectées sont issues de deux sources : une enquête par questionnaire auprès des dirigeants des grandes entreprises camerounaises et des Déclarations Statistiques et Fiscales des grandes entreprises recueillies auprès de l'Institut National de la Statistique du Cameroun. Toutes les dix (10) régions du Cameroun ont été retenues pour la distribution du questionnaire. La période retenue ici pour la collecte des données primaires et secondaires est celle de 2004-2009¹. Sur trois cent quatre vingt dix neuf (399) questionnaires proposés aux dirigeants des grandes entreprises camerounaises de manière aléatoire, seuls trois cent soixante (360) nous sont parvenus. De ce nombre, soixante (60) questionnaires ont dû être éliminés pour diverses raisons (incomplétude, illisibilité, affabulation, etc.). In fine, trois cent (300) grandes entreprises appartenant à tous les secteurs d'activité (primaire, secondaire et tertiaire) ont été retenues dans le cadre de nos investigations.

3.2 DEFINITIONS ET MESURES DES VARIABLES

Quelques variables sont utilisées en vue de tester la relation existante entre la diversité genre au conseil d'administration et la performance des entreprises camerounaises.

LA VARIABLE DEPENDANTE

Nous avons retenu la performance de l'entreprise comme variable dépendante de l'étude. Cette variable représente la rentabilité des capitaux investis et exprime la capacité de ces capitaux à créer un certain niveau de bénéfices opérationnels (Kolsi et Ghorbel, 2011). La rentabilité des capitaux investis ou le Return On Assets (ROA_{it}) est le taux de rendement de l'actif ou la rentabilité économique. Ce ratio mesure en pourcentage le rapport entre le résultat d'exploitation et l'actif total mobilisé dans l'activité (M'hamid et al., 2011). Cette mesure a également été utilisée par un grand nombre d'auteurs comme Eisenberg et al. (1998).

LES VARIABLES INDEPENDANTES

- * La diversité du conseil ($DVCA_{it}$) est mesurée en termes de pourcentages des femmes présentes dans le conseil d'administration. La diversité genre consolide la mission de contrôle attribuée au conseil et diminue de ce fait les coûts de contrôle (Walsh et Seward, 1990) car, les administrateurs femmes sont dans la plupart des cas indépendantes (Daily et al., 1999). De plus, les femmes sont davantage capables à être utiles dans les différents comités subsidiaires (comité d'audit, de nomination et de rémunération) que les hommes (Kesner, 1988), ce qui est à l'origine d'une meilleure protection des intérêts des actionnaires à travers le renforcement des mécanismes de contrôle (M'hamid et al., 2011).
- * La divulgation des valeurs féminines ($FEMN_{it}$) mesure la présence ou non des valeurs féminines au cœur de l'entreprise de même que l'immensité de leur présence (M'hamid et al., 2011).
- * La taille du conseil d'administration ($TCON_{it}$) est mesurée par le nombre des administrateurs siégeant au niveau du conseil d'administration. Agrawal et Knoeber (2001), Carter et al. (2003) soulèvent un lien positif entre la taille du conseil et l'existence des femmes en son sein (M'hamid et al., 2011).

¹ A partir de cette année, est mis en vigueur le décret n° 04-073 du 5 avril 2004 portant application du système comptable OHADA et la Déclaration Statistique et Fiscale dans l'ensemble des entreprises au Cameroun. Nous avons limité l'étude à l'année 2009 dans le cadre de nos investigations parce qu'elle marque officiellement l'année du dernier recensement général des entreprises au Cameroun par l'INS.

- * La dualité des fonctions du directeur ou du président directeur général et du conseil d'administration ($DUAL_{it}$) est une variable dichotomique : $DUAL_{it} = 1$ si le président du conseil est lui-même le directeur général de l'entreprise et 0 sinon (M'hamid et al., 2011).
- * L'indépendance du conseil ($DEXT_{it}$) mesure le pourcentage des administrateurs externes par rapport à la taille du conseil. Hermalin et Weisbach (1988) soulignent qu'après une mauvaise performance, les administrateurs indépendants rejoignent le conseil contrairement aux administrateurs internes qui en sortent. Ces administrateurs indépendants sont les garants d'un meilleur contrôle et peuvent de ce fait relancer la performance. L'extension des résultats de Hermalin et Weisbach (1988) permet d'expliquer que l'ajout d'administrateurs indépendants est plus probable suite à la baisse de la performance. Ainsi, nous pouvons concevoir que les entreprises ayant connu de mauvaises performances, seront incitées à faire recours aux femmes afin quelles puissent siéger au conseil, car présentant plus d'indépendance, d'équité et d'objectivité que leurs homologues masculins (M'hamid et al., 2011).

LES VARIABLES DE CONTROLE

Trois variables de contrôle sont retenues à cet effet à savoir : la taille de l'entreprise ($TAIL_{it}$) ; l'âge de l'entreprise ($AGEF_{it}$) et le secteur d'activité ($SECT_{it}$).

- * La taille de l'entreprise ($TAIL_{it}$) est mesurée par le Logarithme Népérien de l'actif total. Carter et al. (2003), Adams et Ferreira (2003) et Agrawal et Knoeber (2001), insistent sur la présence d'un lien positif entre la taille de l'entreprise et l'existence des femmes au conseil. Adams et Ferreira (2003) expliquent que les entreprises de grandes tailles encouragent et misent sur la diversité car elles sont plus visibles et ont plus de comptes à rendre, principalement, aux investisseurs. En outre, les femmes sont plus attirées par les conseils des grandes entreprises que par celles de petites tailles (M'hamid et al., 2011).
- * L'âge de l'entreprise ($AGEF_{it}$) est mesuré par le Logarithme Népérien de l'âge exprimé en nombre d'années (M'hamid et al., 2011).
- * Le secteur d'activité ($SECT_{it}$) est une variable dichotomique à deux modalités: 1) $SECT_{SERV_{it}}=1$ si l'entreprise opère dans le secteur des services et 0 sinon ; 2) $SECT_{INDUS_{it}}=1$ si l'entreprise opère dans le secteur des industries et 0 sinon. La spécificité sectorielle demeure capitale dans l'explication de l'existence des femmes au conseil (Fryxell et Lerner, 1989 ; Harrigan, 1981). A titre d'exemple, Harrigan (1981) a inféré que les femmes sont mieux représentées dans les conseils des entreprises de service contrairement aux entreprises du secteur manufacturier (M'hamid et al., 2011).

Tableau 1 : Présentation des variables de l'étude

Variables	Abréviations	Mesures
Performance de l'entreprise	ROA_{it}	Rapport entre le résultat d'exploitation et l'actif total mobilisé dans l'activité
Diversité du Conseil en termes Homme/Femme	$DVCA_{it}$	Pourcentage des femmes présentes dans le conseil d'administration
Diversité du Conseil en termes de valeurs féminines	$FEMN_{it}$	Mesure l'existence ou non des valeurs féminines au sein de l'entreprise ainsi que l'ampleur de leur existence.
Secteur d'activité	$SECT_{it}$	$SECT_{SERV_{it}} = 1$ si l'entreprise opère dans le secteur des services et 0 sinon; $SECT_{INDUS_{it}} = 1$ si l'entreprise opère dans le secteur des industries et 0 sinon.
Age de l'entreprise	$AGEF_{it}$	Logarithme Népérien de l'âge exprimé en nombre d'années
Taille de l'entreprise	$TAIL_{it}$	Logarithme Népérien de l'actif total
Taille du conseil	$TCON_{it}$	Nombre d'administrateurs présents dans le conseil
Dualité	$DUAL_{it}$	Variable dichotomique = 1 si le président du conseil est lui-même le directeur général de l'entreprise et = 0 sinon.
Directeurs externes	$DEXT_{it}$	Pourcentage des directeurs externes dans le conseil

Source : M'hamid et al. (2011)

3.3 MODÈLE ÉCONOMÉTRIQUE

Avant de formuler le modèle économétrique retenu, il est important de réaliser d'abord le test de Levene sur l'égalité des variances, ensuite dégager le test-t pour l'égalité des moyennes et enfin ressortir l'analyse de la variance entre la performance et la divulgation des valeurs féminines entre les entreprises à conseils hétérogènes et celles à conseils homogènes. La variable diversité du conseil en termes de valeurs féminines ($FEMN_{it}$) sera mesurée de manière dichotomique en prenant la valeur de 1 pour les entreprises ayant au moins une femme dans leur conseil et 0 sinon. La différence des moyennes des variables, performance de l'entreprise et diversité du conseil en termes de valeurs féminines (ROA_{it} et $FEMN_{it}$) est donnée par le tableau 3.

Tableau 2 : Présentation du test de Levene

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
Performance de l'entreprise	Hypothèse de variances égales	17,814	,000
	Hypothèse de variances inégales		

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
Diversité du conseil en termes de valeurs féminines	Hypothèse de variances égales	4,497	,035
	Hypothèse de variances inégales		

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

Le test de Levene réalisé ci-dessus nous indique que le résultat obtenu du Fisher est statistiquement significatif pour nos deux variables d'étude. Ainsi, nous acceptons l'hypothèse d'égalité des variances et nous adoptons les résultats de la ligne « hypothèse de variances égales » pour les deux variables retenues (ROA_{it} et $FEMN_{it}$).

Tableau 3 : comparaison des moyennes de la performance et la divulgation des valeurs féminines entre les entreprises à conseils mixtes et celles à conseils homogènes

		Test-t pour égalité des moyennes				
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
Performance de l'entreprise	Hypothèse de variances égales	1,935	298	,054	,254	,131

		Test-t pour égalité des moyennes				
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
Diversité du conseil en termes de valeurs féminines	Hypothèse de variances égales	-1,484	298	,139	-,145	,097

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

Pour ce qui est de la première variable (ROA_{it}), elle nous permet de conclure que la significativité du test est faible. Ainsi, il y a lieu d'accepter l'hypothèse d'égalité des moyennes à un seuil de significativité de 10%. Ceci signifie au vu des statistiques des tests qu'en moyenne, les entreprises ayant des femmes dans leurs conseils d'administration et celles à conseils mixtes n'ont pas la même performance.

Quant à la deuxième variable ($FEMN_{it}$), la significativité du test est élevée. Ce qui implique que le risque de rejet de l'hypothèse d'égalité des moyennes alors qu'elle est vraie est élevé. Ainsi, nous acceptons l'hypothèse d'égalité des moyennes. Au vu des statistiques des tests obtenues, nous pouvons conclure en disant que l'existence des valeurs féminines au niveau du conseil d'administration est tributaire de la présence des femmes dans ces conseils étant donné que nous pouvons déceler ces valeurs même dans les conseils mixtes.

Tableau 4 : comparaison des variances de la performance et la divulgation des valeurs féminines entre les entreprises à conseils mixtes et celles à conseils homogènes

	Analyse de la variance	
	F	Sig.
Performance de l'entreprise	3,745	,054
Diversité du conseil en termes de valeurs féminines	2,203	,139

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

A la suite du test de Levene, du test-t pour l'égalité des moyennes, de l'analyse de la variance et en s'inspirant des travaux de M'hamid et al. (2011), nous allons d'une part, présenter le modèle de base retenu et d'autre part, évaluer le modèle de Carter et al. (2003) tout en dégagant une certaine modification dans le contexte camerounais.

Modèle de base

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Valeur de la firme}_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Diversité}_{it} + \sum \alpha_k X_{kit} + \varepsilon_{it} \\ \text{Diversité}_{it} = \delta_0 + \delta_1 \text{Valeur de la firme}_{it} + \sum \delta_k Z_{kit} + \mu_{it} \end{array} \right.$$

Modèle de Carter et al. (2003) modifié

$$\left\{ \begin{array}{l} ROA_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 DVCA_{it} + \alpha_2 FEMN_{it} + \alpha_3 SECT_{indus\ it} + \alpha_4 AGEF_{it} + \alpha_5 TAIL_{it} + \alpha_6 DEXT_{it} + \alpha_7 DUAL_{it} + \alpha_8 TCON_{it} + \varepsilon_{it} \\ DVCA_{it} = \delta_0 + \delta_1 ROA_{it} + \delta_2 FEMN_{it} + \delta_3 SECT_{indus\ it} + \delta_4 TAIL_{it} + \delta_5 DEXT_{it} + \delta_6 DUAL_{it} + \delta_7 TCON_{it} + \mu_{it} \end{array} \right.$$

L'indice i représente l'entreprise alors que l'indice t fait référence à l'année de l'étude (2004-2009). ε_{it} et μ_{it} représentent le terme d'erreur ou le résidu.

A partir de la méthode des équations simultanées nous allons tester l'impact des variables relatives à la structure et la composition du conseil ainsi que la diversité et la divulgation des valeurs féminines sur la performance. Cette association est conjointement complétée par l'analyse de l'incidence de la performance, la divulgation des valeurs féminines ainsi que les variables relatives à la structure et la composition du conseil sur la diversité genre du conseil d'administration.

Tableau 5 : Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,786 ^a	,618	,607	,704	,618	58,765	8	291	,000	1,583
a. Valeurs prédites : (constantes), Directeurs externes, Secteur industriel, Dualité, Diversité du Conseil en termes de valeurs féminines, Taille du conseil, Diversité du Conseil en termes Homme/Femme, Age de l'entreprise, Taille de l'entreprise										
b. Variable dépendante : Performance de l'entreprise										

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
2	,989 ^a	,978	,977	,144	,978	1587,808	8	291	,000	2,074
a. Valeurs prédites : (constantes), Directeurs externes, Secteur industriel, Dualité, Diversité du Conseil en termes de valeurs féminines, Performance de l'entreprise, Taille du conseil, Taille de l'entreprise, Age de l'entreprise										
b. Variable dépendante : Diversité du Conseil en termes Homme/Femme										

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

Le tableau ci-dessus contient plusieurs informations utiles. Premièrement, la valeur du coefficient de corrélation multiple est de 0,786 pour le premier modèle et de 0,989 pour le deuxième modèle. On trouve ces résultats sous la colonne « R ». Ces valeurs suggèrent que les données sont assez bien ajustées dans les deux modèles. Elles représentent la force de la relation entre la variable dépendante et la combinaison des variables indépendantes du modèle. Ensuite, la signification du R² est évaluée en fonction de l'apport de chaque étape. La variation de F associée au modèle est significative (P < 0,01). Ces deux modèles expliquent donc une proportion significative de la variable performance de l'entreprise d'une part et de la variable diversité du conseil en termes Homme/Femme d'autre part. Si nous élevons au carré le coefficient de corrélation, nous obtenons la valeur R² de 0,618 pour le premier modèle et de 0,978 pour le deuxième modèle. Ceux-ci indiquent la proportion de la variabilité de la variable dépendante expliquée par le modèle de régression. Nous pouvons donc dire que nos variables exogènes expliquent à près de 61,8% la performance élevée de l'entreprise pour le premier modèle et 97,8% pour le deuxième modèle. La valeur de R² ajusté est de 0,607 pour le premier modèle et de 0,977 pour le deuxième modèle. Ce qui représente un estimé de la robustesse des deux modèles si on prenait un échantillon différent provenant de la même population.

Tableau 6 : Estimation de l'effet de la diversité du conseil sur la performance des entreprises camerounaises

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,608	,097		6,254	,000
	Diversité du Conseil en termes Homme/Femme	1,118	,279	,943	4,000	,000
	Diversité du Conseil en termes de valeurs féminines	-,070	,051	-,052	-1,391	,165
	Secteur industriel	-,091	,033	-,118	-2,750	,006
	Age de l'entreprise	,816	,189	,723	4,310	,000
	Taille de l'entreprise	-1,057	,274	-,868	-3,854	,000
	Taille du conseil	1,059	,107	,943	9,894	,000
	Dualité	-,348	,086	-,155	-4,034	,000
	Directeurs externes	-,877	,133	-1,023	-6,580	,000
a. Variable dépendante : Performance de l'entreprise						

Modèle		Coefficients				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
2	(Constante)	-,035	,021		-1,665	,097
	Performance de l'entreprise	,047	,012	,055	4,000	,000
	Diversité du Conseil en termes de valeurs féminines	-,008	,010	-,007	-,800	,425
	Secteur industriel	,030	,007	,046	4,534	,000
	Age de l'entreprise	,258	,037	,271	6,994	,000
	Taille de l'entreprise	,715	,039	,696	18,217	,000
	Taille du conseil	-,080	,025	-,084	-3,221	,001
	Dualité	,042	,018	,022	2,333	,020
Directeurs externes	,048	,029	,067	1,667	,097	

a. Variable dépendante : Diversité du Conseil en termes Homme/Femme

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

D'après le tableau 6 ci-dessous, la diversité du conseil ($DVCA_{it}$) affecte positivement et significativement à un seuil de 1% la rentabilité des actifs des entreprises, d'où la validation de notre première hypothèse. Autrement dit, la présence des femmes dans les conseils d'administration améliore le niveau de performance des entreprises camerounaises. En revanche, l'existence des valeurs féminines ($FEMN_{it}$) n'a aucune influence significative sur la performance des entreprises camerounaises. Ce qui est en contradiction avec notre deuxième hypothèse. Ce résultat obtenu, s'explique à notre sens par le processus de socialisation qui fait que les nouveaux membres, c'est-à-dire les nouvelles femmes adoptent le comportement et les normes conventionnelles véhiculées dans les conseils qui sont historiquement des instances masculines.

Un autre résultat apparemment insignifiant est celui relatif à la variable ($FEMN_{it}$) dans le second modèle. Assurément, cette variable ne présente aucune influence sur le niveau de la diversité témoignant que la présence des valeurs féminines dans l'entreprise n'explique en rien de l'existence des femmes au sein du conseil. Cette observation ne confirme en rien en contexte de marché financier embryonnaire à l'instar du Cameroun l'idée selon laquelle un conseil homogène de point de vue sexe peut sembler hétérogène de point de vue valeurs, tel que l'ont conclu M'hamid et al. (2011) dans leurs travaux en contexte tunisien.

La variable âge de l'entreprise ($AGEF_{it}$) influence positivement et significativement au seuil de 1% le niveau de performance de l'entreprise. Ce qui nous revient à déduire que plus l'entreprise gagne en âge, plus elle voit son niveau de performance augmenté. En ce qui concerne son influence sur la diversité du conseil, il apparaît que les entreprises qui gagnent en âge, c'est-à-dire celles qui ont une durée d'existence assez longue accordent une grande importance dans le recrutement des femmes dans leurs conseils.

A la suite de l'étude nous constatons qu'une taille élevée de l'entreprise ($TAIL_{it}$) affecte négativement au seuil de 1% la performance de l'entreprise. En ce qui concerne son effet sur la diversité du conseil, il apparaît que les entreprises de grandes tailles ne s'intéressent pas au recrutement des femmes dans leurs conseils. Ce qui explique la domination des hommes dans ces entreprises qui généralement s'opposent quant au recrutement des femmes dans leurs conseils.

Pour ce qui est de la variable taille du conseil ($TCON_{it}$), les résultats obtenus dans notre étude attestent que les entreprises dont la taille du conseil est élevée sont plus performantes. Cette variable affecte positivement et significativement au seuil de 1% la performance de l'entreprise. Ce résultat ne va pas en droite ligne avec les travaux de Hermalin et Weisbach (2003) pour qui les entreprises dont la taille du conseil est élevée sont les moins performantes. Quant à son impact sur la diversité du conseil, celui-ci se présente de façon négative et significative. Ainsi, les conseils à taille importante n'accordent pas assez d'importance aux femmes dans leurs conseils. Ce résultat infirme les travaux de Klein (2002) ; de Luoma et Goodstein (1999) pour qui les conseils à taille importante peuvent se permettre d'avoir plus de diversité parmi leurs administrateurs et ceci dans le but de rechercher de nouvelles idées et de nouvelles perspectives qui ne sont pas fournies par les hommes (M'hamid et al., 2011).

Quant à la variable secteur d'activité ($SECT_{it}$), nous observons que le secteur industriel apparaît moins performant et plus recrutant des femmes. Ainsi, les entreprises opérant dans le secteur industriel mobilisent moins d'actifs que dans le secteur

des services qui leurs empêchent de réaliser plus de bénéfice. Par contre, ce secteur industriel demeure favorable quant au recrutement des femmes au niveau du conseil. Ce résultat obtenu démontre une fois de plus que le secteur industriel favorise une entrée importante des femmes au niveau du conseil.

La variable dualité ($DUAL_{it}$) influence négativement et significativement au seuil de 1% le niveau de performance mesuré en termes de rendement des actifs. Ce résultat converge avec celui de Daily et Dalton (1994) ; Brickley et al. (1997) et Goyal et Park (2006) alors que son influence sur le niveau de diversité du conseil se présente de manière positive et significative au seuil de 5%. Ce qui converge avec les résultats de Carter et al. (2008). Par conséquent, nous notons qu'avoir des femmes dans le conseil est tributaire du statut du Président Directeur Général (PDG) ou de celui du président du conseil d'administration. Ce résultat ne nous permet pas d'être en droite ligne avec celui de M'hamid et al. (2011) dans le contexte tunisien.

En ce qui concerne l'effet des administrateurs externes, ceux-ci affectent négativement et significativement au seuil de 1% le niveau de performance de l'entreprise, alors que son effet sur le niveau de diversité du conseil se présente de manière positive et significative au seuil de 10%. Ce qui ne permet pas d'être totalement en lien direct avec les résultats des travaux de M'hamid et al. (2011).

4 CONCLUSION

L'objet de cette étude est de tester l'impact de la diversité genre dans le conseil d'administration sur la performance des entreprises camerounaises. Grâce à des analyses statistiques et économétriques réalisées sur un échantillon de 300 grandes entreprises camerounaises observées sur la période 2004-2009, il y ressort que la diversité du conseil influence positivement et significativement à un seuil de 1% la rentabilité des actifs de l'entreprise, d'où la validation de notre première hypothèse : « il existe un lien positif et significatif entre la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises camerounaises et leurs performances ». Autrement dit, la présence des femmes dans les conseils d'administration augmente le niveau de performance des entreprises camerounaises. Par contre, l'existence des valeurs féminines n'a aucun impact significatif sur la performance des entreprises camerounaises. Ce qui est en contradiction avec notre deuxième hypothèse : « il existe un lien positif et significatif entre la divulgation des valeurs féminines dans le conseil d'administration des entreprises camerounaises et leurs performances ». Ces différents résultats obtenus, s'expliquent à notre sens par le processus de socialisation qui fait que les nouveaux membres, c'est-à-dire les nouvelles femmes adoptent le comportement et les normes conventionnels véhiculés dans les conseils qui sont historiquement des instances masculines. Ainsi, nous nous inscrivons au profit de l'exigence d'inclure la variable diversité genre au cœur des spécificités classiques d'un conseil d'administration efficient de la même manière que l'indépendance du conseil d'administration ou de son engagement. Elle représente à notre sens un réel symbole de gouvernance.

REFERENCES

- [1] R. Adams and D. Ferreira, " Diversity and Incentives: Evidence from Corporate Boards ", *Working Paper*, University of Stockholm, 2003.
- [2] R. Adams and D. Ferreira, " Diversity in Teams and Incentives: Evidence from Corporate Boards ", *Working Paper*, Stockholm School of Economics, 2004.
- [3] R. Adams and D. Ferreira, " A Theory of Friendly Boards ", *Journal of Finance*, Vol. 62, pp. 217-250, 2007.
- [4] R. Adams and D. Ferreira, " Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance ", *Journal of Financial Economics*, Vol. 94, pp. 291-309, 2009.
- [5] A. Agrawal and C. Knoeber, " Do Some Outside Directors has Political Role Play? ", *Journal of Law and Economics*, Vol. 44, pp. 179-198, 2001.
- [6] G. S. Becker, "A Theory of the Allocation of Time ", *Economic Journal*, 75 (299), pp. 493-517, 1965.
- [7] J. Brickley, L. Jeffrey and J. Gregg, " Leadership Structure: Separating the CEO and Chairman of the Board ", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 3, pp. 189-220, 1997.
- [8] D. A. Carter, B. J. Simkins and W. G. Simpson, " Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value ", *Financial Review*, Vol. 38, pp. 33-53, 2003.
- [9] D. Carter, F. D'Souza, B. Simkins and W. Simpson, " The Diversity of Corporate Board Committees and Financial Performance ", *Working Paper*, 2008.
- [10] C. M. Daily and D. R. Dalton, " Corporate Governance and Bankruptcy: The Impact of Board Composition and Structure ", *Academy of Management*, Vol. 37, n° 6, pp. 1603-1617, 1994.

- [11] C. M. Daily, R. Dan, Dalton, J. L. Johnson and A. E. Ellstrand, " Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis ", *Academy of Management*, Vol. 42, n° 6, 674-686, 1999.
- [12] T. Eisenberg, S. Sundgren and M. Wells, " Larger Board Size and Firm Value Decreasing in Small Firms ", *Journal of Financial Economics*, 48, pp. 35-54, 1998.
- [13] N. L. Erhardt, J. D. Werbel and C. B. Shrader, " Board of Director and Firm Financial Performance ", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, n° 2, pp. 102-111, 2003.
- [14] K. A. Farrell and P. Hersch, " Additions to Corporate Boards: the Effect of Gender ", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 11, pp. 85-106, 2005.
- [15] C. Francoeur, R. Labelle and B. Snclairdesgagne, " Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management ", *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, pp. 83-95, 2008.
- [16] G. E. Fryxell and L. D. Lerner, " Contrasting Corporate Profiles: Women and Minority Representation in Top Management Positions ", *Journal of Business Ethics*, Vol. 8, n° 5, pp. 341-352, 1989.
- [17] V. K. Goyal and C. W. Park, " Board Leadership Structure and CEO Turnover ", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 8, pp. 49-66, 2006.
- [18] K. R. Harrigan, " Numbers and Position of Women Elected to Corporate Boards ", *Academy of Management*, Vol. 24, n° 3, pp. 619-625, 1981.
- [19] B. E. Hermalin and M. S. Weisbach, " The Determinants of Board Composition ", *The RAND Journal of Economics*, Vol. 19, n° 4, pp. 589-606, 1988.
- [20] B. E. Hermalin and M. S. Weisbach, " Boards of Directors have an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature ", *Economic Policy Review*, Vol. 9, pp. 7-26, 2003.
- [21] N. A. Jianakoplos and A. Bernasek, *Are Women More Risk Averse ?*, Economic Inquiry, 1998.
- [22] E. Kang, D. K. Ding and C. Charoenwong, " Investor Reaction to Women Directors ", *Journal of Business Research*, 2009.
- [23] I. F. Kesner, " Directors' and Committee Membership Characteristics: An Investigation of type, occupancy, tenure, and Gender ", *Academy of Management*, Vol. 31, n° 1, pp. 66-84, 1988.
- [24] A. Klein, " Economic Determinants of Audit Committee Independence ", *Accounting Review*, Vol. 77, pp. 435-452, 2002.
- [25] M. Kolsi et H. Ghorbel, " Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes ", *Comptabilités, économie et société*, pp. 1-24, 2011.
- [26] P. Luoma and J. Goodstein, " Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition, Research Note ", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp. 553-563, 1999.
- [27] I. M'hamid, R. Hachana et A. Omri, " 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, 2011.
- [28] J. Pfeffer and G. R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York, 1978.
- [29] C. Rose, " Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence ", *Corporate Governance*, Vol. 15, n° 2, pp. 404-413, 2007.
- [30] C. B. Shrader, V. B. Blackburn and P. Iles, " Women in Financial Management and Firm Performance: An Exploratory Study ", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, n° 3, pp. 355-372, 1997.
- [31] V. Singh, S. Terjesen and S. Vinnicombe, " Newly Appointed Directors in the Boardroom: How do Women and Men Differ? ", *European Management Journal*, Vol. 26, pp. 48-58, 2008.
- [32] N. Van der walt and C. Ingley, " Dynamics Board and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors ", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, pp. 218-234, 2003.
- [33] J. P. Walsh and J. K. Seward, " On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms ", *Academy of Management Review*, Vol. 15, n° 3, pp. 421-458, 1990.
- [34] J. D. Westphal and E. J. Zajac, " Administrative Science Quarterly ", *Cornell University*, Vol. 40, n° 2, pp. 283-308, 1995.