



GLOBAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH

Volume 11 Issue 4 Version 1.0 March 2011

Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal

Publisher: Global Journals Inc. (USA)

ISSN: 0975-5853

# Diversité Genre Dans Le Conseil D'administration Et Performance Des Entreprises Tunisiennes Cotées

By Imen M'hamid, Rym Hachana, Abdelwahed Omri

**Résumé :** Dans le cadre de ce travail de recherche, nous essayerons de tester l'impact de la présence des femmes et des valeurs féminines au niveau du Conseil d'Administration sur la performance des entreprises tunisiennes. Pour ce faire, nous avons mené notre étude auprès de 34 entreprises tunisiennes cotées. La littérature existante en la matière supporte l'idée de l'effet simultané entre la diversité du Conseil et la performance des entreprises. L'analyse menée dans le contexte tunisien indique que l'amélioration de la performance des entreprises tunisiennes peut être attribuée à la diversité de leurs Conseils d'Administration. Nous avons pu détecter un effet positif de la diversité en termes de sexe mais par contre, un effet négatif en termes de valeurs féminines. En outre, nous avons pu détecter que la présence des femmes au niveau des Conseils d'Administration des entreprises est tributaire de certains facteurs tels que la performance passée de l'entreprise, la taille du Conseil ainsi que le pourcentage des administrateurs externes siégeant au niveau du Conseil.

**MotsClés:** *Diversité, Genre, Conseil d'Administration, Performance, Tunisie.*

**Classification:** *GJMBR-A FOR Classification: 940113; JEL Classification: J16*



DIVERSITE GENRE DANS LE CONSEIL DADMINISTRATION ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES TUNISIENNES COTÉES

*Strictly as per the compliance and regulations of:*



# Diversité Genre Dans Le Conseil D'administration Et Performance Des Entreprises Tunisiennes Cotées

Imen M'hamid<sup>1</sup>, Rym Hachana<sup>2</sup>, Abdelwahed Omri<sup>3</sup>

March 2011

93

**Résumé :** Dans le cadre de ce travail de recherche, nous essayerons de tester l'impact de la présence des femmes et des valeurs féminines au niveau du Conseil d'Administration sur la performance des entreprises tunisiennes. Pour ce faire, nous avons mené notre étude auprès de 34 entreprises tunisiennes cotées. La littérature existante en la matière supporte l'idée de l'effet simultané entre la diversité du Conseil et la performance des entreprises. L'analyse menée dans le contexte tunisien indique que l'amélioration de la performance des entreprises tunisiennes peut être attribuée à la diversité de leurs Conseils d'Administration. Nous avons pu détecter un effet positif de la diversité en termes de sexe mais par contre, un effet négatif en termes de valeurs féminines. En outre, nous avons pu détecter que la présence des femmes au niveau des Conseils d'Administration des entreprises est tributaire de certains facteurs tels que la performance passée de l'entreprise, la taille du Conseil ainsi que le pourcentage des administrateurs externes siégeant au niveau du Conseil.

**MotsClés:** Diversité, Genre, Conseil d'Administration, Performance, Tunisie.

## I. INTRODUCTION

Telle que définie par Van der & Ingley (2003), la diversité genre dans le conseil d'administration a trait à la composition du conseil, à la variété de ses attributs, de ses caractéristiques et de son expertise apportée par les administrateurs femmes qui participent ainsi au processus de contrôle exercé par le conseil. Cet axe de recherche a fait l'objet de plusieurs investigations empiriques, notamment, dans les pays développés telles que l'étude de Singh et al., (2001, 2008) effectuées en Grande Bretagne ; celle de Adams et Ferreira (2007, 2009) menée aux Etats-Unis, et également l'étude de Rose (2007) pour le cas des entreprises danoises. Nous tentons dans cet article de vérifier si nous sommes en droit de généraliser ces différents résultats pour le cas d'un pays émergent qui

est la Tunisie sachant que la place occupée par la femme dans la société Tunisienne s'apparente plus à celle conquise par la femme européenne ou américaine qu'à celle occupée par les femmes arabes et musulmanes. En effet, en Tunisie, le principe d'égalité entre l'homme et la femme est énoncé par les textes constitutionnels et législatifs tunisiens. Le Code du Statut Personnel (CSP), promulgué en 1956, a aboli la polygamie, institué le divorce judiciaire, et fixé l'âge minimum du mariage.

Les femmes actives en Tunisie sont de plus en plus qualifiées grâce à l'expansion de l'éducation notamment universitaire. En effet, les statistiques<sup>1</sup> montrent que le taux de présence des filles dans les facultés s'élève à 60% ; le taux de femmes actives est de 47,5% dans le secteur des services, et le nombre de femmes chefs d'entreprise est de 18.000 en 2007. De plus, 16,7% des femmes travaillant dans le secteur agricole sont chefs d'exploitation.

L'évolution du taux de participation des femmes dans la vie active en Tunisie est fortement liée :

- à l'évolution du taux de scolarisation féminine. A rappeler dans ce cadre que les femmes tunisiennes représentent 51% du corps des enseignants du primaire, 48% du celui du secondaire et 40% du celui du supérieur ;
- La réduction du taux de natalité, permettant aux femmes d'assurer une activité marchande hors du domicile ;
- La pression des besoins sur le ménage : la contribution nécessaire de la femme au revenu du ménage, du fait de l'insuffisance du revenu du conjoint, incite à accroître le nombre d'actifs ;
- aux mécanismes mis en place par le ministère de l'Emploi pour leur insertion dans le marché du travail. Notons, à ce propos, que 33.000 projets initiés par des femmes ont été financés par la BTS (Banque Tunisienne de Solidarité) depuis sa création en 1997 et jusqu'à fin 2008, soit 31% du total des prêts accordés par la banque.

Global Journal of Management and Business Research Volume XI Issue IV Version I

**About<sup>1</sup>** : Docteur en Management à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis Assistante à l'Institut Supérieur d'Administration de Gafsa Cité Folla Sidi Ahmed Zarroug-Gafsa 0021698531812 Email: imenmhamid@yahoo.fr

**About<sup>2</sup>** : Docteur en Management de l'Université Paris IX DauphineMaitre Assistante à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion de Jendouba Résidence Donia Bloc Selma S5A 1013 El Menzah 9 B 0021621863057 Email: hachana\_rym@yahoo.fr

**About<sup>3</sup>** : Docteur en FinanceProfesseur à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis Avenue de la liberté, Bouchoucha, 2000 Le Bardo 0021698333961 Email : abomri@yahoo.fr

<sup>1</sup> Selon les statistiques effectuées par le Centre de Recherche, d'Etudes, Documentation et Information sur la Femme, 2008.

En ce qui concerne la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises Tunisiennes, nous nous sommes appuyées sur un échantillon composé de 34 entreprises Tunisiennes cotées pour la période allant de 2000 à 2007. Les statistiques fournies sont récapitulées dans le tableau suivant

*Tableau 1* : Présence des femmes dans le conseil d'Administration des entreprises de l'échantillon

	2000/2004		2005		2006		2007	
	Nbre	Fréq	Nbre	Fréq	Nbre	Fréq	Nbre	Fréq
<b>Aucune femme</b>	25	73,52	25	73,52	23	67,64	23	67,64
<b>Une femme</b>	7	20,58	7	20,58	8	23,52	9	26,48
<b>Deux femmes</b>	2	5,80	2	5,80	2	5,80	1	2,94
<b>Plus que deux femmes</b>	0	0	0	0	1	2,94	1	2,94
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Certes, la présence des femmes dans les conseils Tunisiens demeure faible mais elle s'apparente fortement à celle occupée par la femme en Europe ou aux Etats-Unis où la majorité des entreprises ont une seule femme dans leurs conseils et rares sont les conseils qui contiennent plus d'une femme (Singh et *al.*, 2008 ; Adams et Ferreira, 2009). Néanmoins, la place de la femme dans les conseils des entreprises Tunisiennes s'élargit progressivement puisque le taux des conseils homogènes a baissé de 73,52% en 2000 à 67,64% en 2007.

Cet article poursuit principalement deux principaux objectifs :

\* D'abord et en nous appuyant sur les théories du capital humain et la dépendance envers les ressources, nous expliciterons l'impact de la présence des femmes dans les conseils sur la performance des entreprises. Bien évidemment, les avis divergent entre ceux qui militent en faveur de la nécessité d'établir des conseils mixtes et ceux qui considèrent que les conseils doivent demeurer des instances masculines ;

\* Ensuite, nous tenterons de vérifier l'impact de la présence des femmes dans les conseils sur l'efficacité des mécanismes de gouvernance instaurés dans les entreprises. Cette présence peut-elle être à l'origine de la baisse des coûts d'agence ; Quelle portée pouvons-nous assigner à la théorie de l'agence dans le contexte de la diversité genre ?

Pour répondre à ces questions, nous retenons un échantillon composé de 34 entreprises Tunisiennes cotées durant la période 2000-2007, et nous utilisons la méthode des équations simultanées afin de vérifier empiriquement et dans un premier temps l'impact de la

diversité genre dans les conseils sur la performance des entreprises Tunisiennes ; et dans un deuxième temps l'impact des mécanismes de gouvernance sur la diversité genre dans les conseils. Ce papier sera structuré comme suit : D'abord, nous aborderons la revue de la littérature qui s'est intéressée à l'impact de la diversité genre au conseil sur la performance. Ensuite, nous passerons à la validation empirique.

## II. DIVERSITÉ GENRE DANS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PERFORMANCE : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET FORMULATION DES HYPOTHÈSES

La théorie du capital humain nous enseigne que chaque membre siégeant dans le conseil apporte à cet organe un portefeuille de connaissances, d'expériences et de compétences (Becker, 1964 ; Westphal & Zajac, 1995 ; Kesner, 1988). Cette richesse est à l'origine d'une meilleure performance. La question qui se pose à cet égard est la suivante: Est ce que les femmes ont le capital humain requis pour siéger et même présider le conseil ? La réponse à cette question est mitigée entre les militants et les opposants à la diversité genre dans les conseils. Les partisans à cette diversité genre soulèvent que les femmes apportent des idées nouvelles, communiquent mieux, débattent plus longuement des questions soulevées lors des réunions

des conseils (Carter et al., 2003 ; Adams and Ferreira, 2003 ; Erhardt et al., 2003) et réduisent la prise de risque excessive (Jianakoplos and Bernasek, 1998). En étudiant le profil des administrateurs nouvellement nommés aux conseils des entreprises anglaises, Singh et al. (2008) constatent que les femmes apportent une diversité et une richesse internationale à leurs conseils, elles sont hautement qualifiées et ont une bonne expérience accumulée à travers leurs participations dans les conseils des petites et moyennes entreprises. Ils rajoutent que les femmes ont les qualités requises pour présider le conseil. Les conseils mixtes améliorent l'image de l'entreprise à travers la divulgation de leur ouverture, leur tolérance et leur équité. Farrell et Hersch (2005) pensent même que l'augmentation du nombre des femmes dans les conseils est motivé, non pas par la reconnaissance de leurs qualités et de leurs utilités dans l'amélioration de la performance, mais surtout pour améliorer l'image de l'entreprise afin d'attirer de nouveaux investisseurs. En effet, plusieurs études ont démontré que l'annonce de l'ajout d'une femme au conseil est à l'origine de l'amélioration des rendements enregistrés (Kang et al., 2009). En outre, Adams & Ferreira (2009) démontrent que les femmes administrateurs participent plus activement aux réunions du conseil, et notamment aux débats engagés 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 réduit les coûts d'agence et permet un meilleur alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Dans le même sillon d'idées, nous pouvons avancer que la diversité genre dans le conseil améliore l'efficacité des autres organes de contrôle et réduit ainsi les tentatives d'enracinement puisqu'il a été démontré par Adams et Ferreira (2009) que la rotation des dirigeants est plus élevée lorsque le conseil contient des femmes administrateurs. Ainsi, la sensibilité du maintien du poste du dirigeant est fortement corrélée à la performance en présence de conseils mixtes. 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 supplémentaire forte utile, notamment, dans un environnement complexe et incertain (Pfeffer and Salancik, 1978 ; Francoeur et al., 2008).

**Hypothèse 1:** Il existe une relation positive et significative entre la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises tunisiennes et leurs performances.

Les opposants à la diversité genre aux conseils soulignent qu'elle accentue les conflits hommes/femmes, réduit la confiance qui est nécessaire pour faire face à un environnement risqué, augmente la rémunération des administrateurs (Shrader et al., 1997 ; Adams & Ferreira, 2004, 2009). La majorité des travaux

ayant déduit un impact négatif de la diversité genre aux conseils sur la performance l'expliquent par le nombre réduit des femmes dans ces conseils, ce qui peut biaiser et marginaliser la portée de leur présence. D'autres études ne soulèvent aucun effet de la diversité genre dans les conseils sur la performance (Rose, 2007 ; Farrell and Hersch, 2005). Nous accorderons une attention particulière à la divulgation des valeurs féminines au sein du conseil. En effet, les femmes semblent avoir un mode de gestion tout à fait spécifique, différent de celui des hommes : Elles semblent favoriser une structure horizontale et un mode de gestion souple, et encourager la participation, le partage du pouvoir et de l'information (B'Chir et al. 2009).

**Hypothèse 2:** Il existe une relation positive et significative entre la divulgation des valeurs féminines dans le conseil d'administration des entreprises tunisiennes et leurs performances.

### III. DIVERSITÉ GENRE DANS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PERFORMANCE : VALIDATION EMPIRIQUE DANS LE CONTEXTE TUNISIEN

Dans ce qui suit, nous expliciterons le choix de l'échantillon, nous opérationnaliserons les différentes variables retenues et nous détaillerons la méthode économétrique adoptée afin de tester nos hypothèses.

#### 1) Choix de l'échantillon

Nous projetons d'effectuer notre étude empirique en se basant sur un échantillon constitué de 34 entreprises tunisiennes cotées sur la bourse de Tunis durant la période allant de 2000 à 2007. Pour chaque entreprise, nous disposons des données financières obtenues à partir des états financiers publiés par la bourse des valeurs mobilière de Tunis. Les données manquantes ont été rajoutées grâce à l'administration d'un questionnaire et d'une entrevue avec les Présidents Directeurs Généraux des dites entreprises.

#### 2) Opérationnalisation des variables

Différentes variables seront utilisées afin de tester le lien entre la diversité genre au conseil et la performance des entreprises Tunisiennes cotées :

*La variable dépendante :* Le Return On Assets ( $RACT_{it}$ ) 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.

#### Les variables indépendantes :

\* *La diversité du conseil ( $DVCA_{it}$ )* est mesurée en termes de pourcentages des femmes présentes dans le conseil. La diversité genre renforce la mission de contrôle assignée au conseil et réduit de ce fait les coûts

de contrôle (Walsh & Seward, 1990) car les administrateurs femmes sont dans la plupart des cas indépendantes (Daily et al., 1999). En outre, les femmes sont plus aptes à servir 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.

**96** *La divulgation des valeurs féminines (FEMN<sub>it</sub>)* mesure l'existence ou non des valeurs féminines au sein de l'entreprise ainsi que l'ampleur de leur existence.

*La taille du conseil d'administration (TCON<sub>it</sub>)* est mesurée par le nombre des administrateurs siégeant au niveau du Conseil. Agrawal & Knoeber (2001), Carter et al. (2003) soulèvent une relation positive entre la taille du conseil et la présence des femmes en son sein.

*La dualité dans les fonctions de Pdg et président du conseil d'administration (DUAL<sub>it</sub>)* est une variable dummy : DUAL<sub>it</sub> = 1 si le président du conseil est lui-même le directeur général de l'entreprise et 0 sinon.

*L'indépendance du conseil (DEXT<sub>it</sub>)* mesure le pourcentage des administrateurs externes par rapport à la taille du Conseil. Hermalin & Weisbach (1988) remarquent 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 & Weisbach permet de dire que l'ajout d'administrateurs indépendants est plus probable suite à la baisse de la performance. Nous pensons que les entreprises qui ont connu de mauvaises performances, seront incitées à faire appel aux femmes pour siéger au conseil car elles présentent plus d'indépendance, d'équité et d'objectivité que leurs homologues masculins puisque les femmes ne font pas partie des «old boys club», elles feront en sorte de rétablir la

performance plus rapidement que les hommes afin de lever le défi et de démontrer qu'elles disposent du capital humain nécessaire pour être membre du conseil.

#### *Les variables de contrôle*

Le secteur d'activité (SECT<sub>it</sub>), l'âge de l'entreprise, (AGEF<sub>it</sub>), et la taille de l'entreprise (TAIL<sub>it</sub>) sont les trois variables de contrôle retenues.

\* *La taille de l'entreprise (TAIL<sub>it</sub>)* est mesurée par le Logarithme Népérien de l'actif total. Carter et al. (2003), Adams & Ferreira (2003) et Agrawal & Knoeber (2001), soulignent l'existence d'une relation positive entre la taille de l'entreprise et la présence des femmes au conseil. Adams and Ferreira (2003) précisent que les entreprises de grandes tailles encouragent et misent sur la diversité car elles sont plus visibles et ont plus de comptes à rendre, notamment, aux investisseurs. En outre, les femmes sont plus attirées par les conseils des grandes entreprises que par celles de petites tailles.

\* *L'âge de l'entreprise (AGEF<sub>it</sub>)* est mesuré par le Logarithme Népérien de l'âge exprimé en nombre d'années.

\* *Le secteur d'activité (SECT<sub>it</sub>)* est une variable dummy à deux modalités: 1) SECT<sub>SERV it</sub> = 1 si l'entreprise opère dans le secteur des services et 0 sinon; 2) SECT<sub>INDUS it</sub> = 1 si l'entreprise opère dans le secteur des industries et 0 sinon. La spécificité sectorielle demeure capitale dans l'explication de la présence des femmes au conseil (Fryxell & Lerner, 1989 ; Harrigan, 1981). A titre d'exemple, Harrigan (1981) a déduit que les femmes sont mieux représentées dans les conseils des entreprises de service contrairement aux entreprises du secteur manufacturier.

*Tableau 2 : Présentation des variables de l'étude*

Variables	Abréviations	Mesures
Performance de l'entreprise	RACT <sub>it</sub>	Rapport entre le résultat d'exploitation et l'actif total mobilisé dans l'activité
Diversité du Conseil en termes Homme/Femme	DVCA <sub>it</sub>	Pourcentage des femmes présentes dans le conseil d'administration.
Diversité du Conseil en termes de valeurs féminines	FEMN <sub>it</sub>	Mesure l'existence ou non des valeurs féminines au sein de l'entreprise ainsi que l'ampleur de leur existence.
Secteur d'activité	SECT <sub>it</sub>	SECT <sub>SERVit</sub> = 1 si l'entreprise opère dans le secteur des services et 0 sinon; SECT <sub>INDUSit</sub> = 1 si l'entreprise opère dans le secteur des industries et 0 sinon.

Age de l'entreprise	AGEF <sub>it</sub>	Logarithme Népérien de l'âge exprimé en nombre d'années.
Taille de l'entreprise	TAIL <sub>it</sub>	Logarithme Népérien de l'actif total.
Taille du conseil	TCONS <sub>it</sub>	Nombre d'administrateurs présents dans le conseil.
Dualité	DUAL <sub>it</sub>	Variable dichotomique = 1 si le président du conseil est lui-même le directeur général de l'entreprise et = 0 sinon.
Directeurs externes	AEXT <sub>it</sub>	Pourcentage des directeurs externes dans le conseil.

### 3) Modèle économétrique

Avant d'expliquer le modèle économétrique suivi, nous effectuerons les tests de comparaison de la moyenne et de la variance entre les groupes d'entreprises à conseils d'administration mixtes et celles à conseils homogènes. Tests de comparaison des moyennes et des variances Nous considérons une variable dichotomique, à savoir la diversité, mesurée en termes de présence des

femmes au niveau des conseils d'administrations des entreprises enquêtées. Ainsi nous attribuons la valeur 1 pour les entreprises ayant au moins une femme dans leur Conseil et 0 sinon. La différence des moyennes des variables (RACT<sub>it</sub> et FEMN<sub>it</sub>) est donnée par le tableau 2.

Tableau 3 : Test de Levene

Test de Levene sur l'égalité des variances			
	F	Sig.	
RACT <sub>it</sub>	Hypothèse de variances égales (H <sub>0</sub> )	3,521	0,062
	Hypothèse de variances inégales		
FEMN <sub>it</sub>	Hypothèse de variances égales (H <sub>0</sub> )	5,879	0,016
	Hypothèse de variances inégales		

Le Fisher est significatif à un seuil de 5%, donc nous acceptons l'hypothèse d'égalité des variances et

nous adoptons les résultats des variances égales pour les deux variables retenues (RACT<sub>it</sub> et FEMN<sub>it</sub>).



*Tableau 4* : Comparaison des moyennes de la performance et la divulgation des valeurs féminines entre les entreprises à conseils hétérogènes et celles à conseils homogènes

Test-t pour égalité des moyennes						
		ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	
<b>RACT<sub>it</sub></b>	Hypothèse de variances égales	0,538	263	0,591	-0,0053796	0,0099933
<b>FEMN<sub>it</sub></b>	Hypothèse de variances égales	2,123	269	0,035	0,2815496	0,1326344

Pour la première variable,  $RACT_{it}$ , 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, donc nous acceptons l'hypothèse d'égalité des moyennes. Les statistiques des tests nous permettent d'affirmer, à priori, qu'en moyenne, les entreprises ayant des femmes dans leurs conseils d'administrations et celles à conseils hétérogènes ont la même performance.

De même pour la deuxième variable, il y a lieu d'accepter l'hypothèse d'égalité des moyennes à un seuil de significativité de 5%, ceci implique que l'existence des valeurs féminines au niveau du conseil d'administration n'est pas tributaire de l'existence des femmes dans ces conseils puisque nous pouvons détecter ces valeurs même dans les conseils

homogènes. A titre d'exemple, l'écoute et la communication sont des valeurs propagées dans le conseil, qui sont à priori féminines mais qui peuvent être véhiculées par des hommes.

La comparaison des variances des variables ( $RACT_{it}$  et  $FEMN_{it}$ ) entre les entreprises à conseils mixtes de celles à conseils homogènes est présentée dans le tableau 4. Les statistiques du test nous permettent de noter que :

- Les écarts types du rendement sont significativement moins élevés dans les entreprises à conseils hétérogènes ;
- L'écart type de l'existence des valeurs féminines dans les entreprises enquêtées dépend de la diversité en genre de son conseil d'administration.

*Tableau 5* : Comparaison des variances de la performance et la divulgation des valeurs féminines entre les entreprises à conseils hétérogènes et celles à conseils homogènes

Analyse de la variance		
	F	Sig.
<b>RACT<sub>it</sub></b>	0,290	0,591
<b>FEMN<sub>it</sub></b>	4,506	0,035

*Le recours à la méthode des équations simultanées*

Dans le cas de cette étude il s'agit d'estimer le modèle de Carter et *al.*, (2003), en apportant une certaine modification, dans le contexte tunisien.

Modèle de base :

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

Modèle de Carter et *al.*, (2003) modifié :

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{RACT}_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 \text{DVCA}_{it} + \alpha_2 \text{FEMN}_{it} + \alpha_3 \text{SECT}_{\text{indus } it} + \alpha_4 \text{AGEF}_{it} + \alpha_5 \text{TAIL}_{it} + \alpha_6 \text{EXT}_{it} + \alpha_7 \text{DUAL}_{it} + \alpha_8 \text{TCON}_{it} + \varepsilon_{it} \\ \text{DVCA}_{it} = \delta_0 + \delta_1 \text{RACT}_{it} + \delta_2 \text{FEMN}_{it} + \delta_3 \text{SECT}_{\text{indus } it} + \delta_4 \text{TAIL}_{it} + \delta_5 \text{EXT}_{it} + \delta_6 \text{DUAL}_{it} + \delta_7 \text{TCON}_{it} + u_{it} \end{array} \right.$$

L'indice *i* représente l'entreprise alors que l'indice *t* fait référence à l'année de l'étude (2000-2007). Avec  $\varepsilon_{it}$  et  $u_{it}$  représentent le terme d'erreur. La méthode des équations simultanées nous permet de 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 simultanément complétée par l'analyse de l'effet 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. D'après le tableau 5 ci-dessous, la diversité du conseil ( $\text{DVCA}_{it}$ ) affecte positivement et à un seuil de 1% la rentabilité des actifs des entreprises, d'où la confirmation de notre première hypothèse. Autrement dit, la présence des femmes dans les conseils d'administrations améliore le niveau de performance des entreprises tunisiennes. En revanche, l'existence des valeurs féminines ( $\text{FEMN}_{it}$ ) n'a pas d'effet significatif sur la performance des entreprises tunisiennes cotées, ce qui est en contradiction avec notre deuxième hypothèse. Ce résultat s'explique, à notre sens par le processus de socialisation qui fait que les nouveaux membres (les femmes) adoptent le comportement et les normes conventionnels véhiculés dans les conseils qui sont historiquement des instances masculines. Un autre résultat non moins important est celui relatif au coefficient de la variable ( $\text{FEMN}_{it}$ ) dans le second modèle. En effet, cette variable présente un effet négatif sur le niveau de la diversité témoignant que l'existence des valeurs féminines dans l'entreprise n'est pas tributaire de l'existence des femmes, ce constat confirme l'idée selon laquelle un conseil homogène de point de vue sexe peut sembler hétérogène de point de vue valeurs.

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

Variables exogènes	Variable dépendante : Rentabilité de l'actif <b>RACT</b>	
	Coef.	Sig.
$\text{DVCA}_{it}$	0,0131	0,009
$\text{FEMN}_{it}$	-0,0095	0,231
$\text{DUAL}_{it}$	-0,018	0,069
$\text{TAIL}_{it}$	-0,0179	0,000
$\text{TCON}_{it}$	-0,0059	0,003
$\text{SECT}_{\text{indus } it}$	0,2413	0,005
$\text{AGEF}_{it}$	0,0147	0,093
$\text{DEXT}_{it}$	0,1305	0,000
Constante	0,2407	0,003
Wald chi2	123,67	0,000

  

Variables exogènes	Variable dépendante : Diversité du Conseil <b>DVCA</b>	
	Coef.	Sig.
$\text{RACT}_{it}$	0,0242	0,002
$\text{FEMN}_{it}$	-0,02606	0,000
$\text{DUAL}_{it}$	0,0044	0,581
$\text{TAIL}_{it}$	-0,0083	0,007
$\text{TCONS}_{it}$	0,0082	0,000
$\text{SECT}_{\text{indus } it}$	-0,2515	0,000
$\text{DEXT}_{it}$	0,3277	0,000
Constante	0,00219	0,000
Wald chi2	113,69	0,000



La variable dualité (DUAL<sub>it</sub>) affecte négativement 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 impact sur le niveau de diversité du conseil apparaît non significatif ce qui diverge avec les résultats de Carter et al. (2008). Ainsi, nous constatons qu'avoir des femmes dans le conseil ne dépend pas du statut du Pdg ni de celui du président du conseil d'administration mais d'autres facteurs que nous allons cerner dans ce qui suit. Nous constatons qu'une taille élevée de l'entreprise affecte négativement la performance des entreprises cotées. Quant à 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. Ces grandes entreprises sont généralement dominées par des hommes qui sont souvent réticents au recrutement des femmes, notamment dans leurs conseils. Quant à la taille du conseil, les résultats montrent que les entreprises dont la taille du conseil est élevée sont les moins performantes, ce résultat s'aligne avec les travaux de Hermalin et Weisbach (2003). En ce qui concerne son impact sur la diversité, celui-ci apparaît positif et significatif, les conseils à taille importante peuvent se permettre d'avoir plus de diversité parmi leurs administrateurs (Klein, 2002; Luoma et Goodstein, 1999) et ceci dans le but de recherche de nouvelles idées et de nouvelles perspectives qui ne sont pas fournies par les hommes. Outre l'influence de ces différentes variables, le secteur industriel apparaît plus performant et moins recrutant des femmes. En effet, les entreprises opérant dans le secteur industriel mobilisent des actifs plus que le secteur des services qui leurs permettent de réaliser plus de profit. En revanche, ce secteur demeure réticent quant au recrutement des femmes au niveau du conseil. Le secteur industriel ne permet pas une entrée massive des femmes au niveau du conseil. Il semble alors que ce secteur présente des caractéristiques telles que le risque et la fatigue qui ne s'adaptent pas avec les capacités des femmes. En ce qui concerne l'effet des administrateurs externes, ceux-ci affectent positivement et significativement outre le niveau de performance, le pourcentage des femmes existantes dans le conseil.

#### IV. CONCLUSION

Dans le cadre de cet article, nous nous sommes intéressés à l'impact de l'existence des femmes et des valeurs féminines au niveau du conseil d'administration sur la performance des entreprises en plus de l'examen de la relation mutuelle qui existe entre la rentabilité de l'actif et la diversité des conseils. La revue de la littérature théorique met l'accent sur la nécessité des valeurs féminines telles que l'encouragement de la participation, le partage du

pouvoir et de l'information. Afin d'illustrer ces différents apports théoriques, nous avons présenté une synthèse des investigations empiriques qui cherchent à cerner l'impact de la diversité sur la performance de l'entreprise. Les résultats trouvés sont divergents et n'ont pas abouti à un consensus quant à l'amélioration ou à la détérioration de la valeur de l'entreprise suite à la diversification ou non de son conseil d'administration. L'analyse menée dans le contexte tunisien indique que l'amélioration de la performance des entreprises tunisiennes peut être attribuée à la diversité de leurs conseils d'administration. Nous avons pu détecter un effet positif de la diversité en termes de genre (sexe) mais par contre, un effet négatif en termes de valeurs féminines. En outre, nous avons pu détecter que la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises est tributaire de certains facteurs tels que la performance passée de l'entreprise, la taille du conseil ainsi que le pourcentage des administrateurs externes siégeant dans le conseil. Nous militons en faveur de la nécessité d'intégrer la variable diversité genre parmi les attributs traditionnels d'un conseil d'administration efficace au même titre que l'indépendance du conseil ou de son engagement. Elle constitue à notre sens un véritable attribut de gouvernance.

#### BIBLIOGRAPHIE

- 1) ADAMS, R.B, and FERREIRA, D, 2009, "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", *Journal of Financial Economics*, Vol.94, pp.291-309.
- 2) ADAMS, R.B, and FERREIRA, D, 2007, "A theory of friendly boards", *Journal of Finance*, Vol.62, pp.217-250.
- 3) ADAMS, R, and FERREIRA, D, 2004, "Diversity and incentives in teams: Evidence from corporate boards", Working paper from Stockholm School of Economics.
- 4) ADAMS, R, FERREIRA, D, 2003, "Diversity and incentives: evidence from corporate boards", Working Paper, University of Stockholm.
- 5) AGRAWAL, A, KNOEBER, C, 2001, "Do some outside directors play a political role?" *Journal of Law and Economics*, Vol. 44, pp. 179–198.
- 6) BRICKLEY, J.A, JEFFREY L.C, and GREGG, J, 1997, "Leadership structure: Separating the CEO and chairman of the board", *Journal of Corporate Finance*, Vol.3, pp.189-220.
- 7) CARTER, D.A, SIMKINS, B.J. and SIMPSON, W.G, 2003, "Corporate governance, board diversity, and firm value", *The Financial Review*, Vol.38, pp.33-53.
- 8) CARTER, D.A, D'SOUZA, F, SIMKINS, B.J, and SIMPSON, W.G, 2008, "The diversity of

- corporate board committees and financial performance", Working Paper.
- 9) FARELL, K.A. and HERSCHE, P, 2005, "Additions to corporate boards: the effect of gender", *Journal of Corporate Finance*, Vol.11, pp.85-106.
  - 10) FRANCOEUR, C, LABELLE, R, and SNCLAIR-DESGAGNE, B, 2008, « Gender diversity in corporate governance and Top management », *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, pp.83-95.
  - 11) GOYAL, V.K and PARK, C.W, 2006, "Board leadership structure and CEO turnover", *Journal of Corporate Finance*, Vol.8, pp.49-66.
  - 12) HERMALIN, B.E, and WEISBACH, M.S, 2003, "Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature". *Economic Policy Review*, Vol.9, pp.7-26.
  - 13) KANG, E, DING, D.K, CHAROENWONG, C, 2009, "Investor reaction to women directors", *Journal of Business Research*, (forthcoming).
  - 14) KLEIN, A, 2002, "Economic determinants of audit committee independence", *The Accounting Review*, Vol.77, pp.435-452.
  - 15) LUOMA, P, and GOODSTEIN, J, 1999, "Stakeholders and corporate boards: institutional influences on board composition, research note", *Academy of Management Journal*, Vol.42, pp.553-563.
  - 16) ROSE, C, 2007, "Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence", *Corporate Governance*, Vol.15, N°2, pp.404-413.
  - 17) SINGH, V, TERJESEN, S, VINNICOMBE, S, 2008, "Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ?", *European Management Journal*, Vol. 26, pp.48-58.
  - 18) VAN DER WALT, N, and INGLEY, C, 2003, "Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.11, pp.218-234.
  - 19) Williamson, O.E. (1988), "Corporate Finance and Corporate Governance", *Journal of Finance*, Vol.43, pp.567-592.



# GLOBAL JOURNALS INC. (US) GUIDELINES HANDBOOK 2011

---

WWW.GLOBALJOURNALS.ORG