

## Diversité du genre et efficacité du Conseil d'Administration : État des lieux et perspectives des entreprises marocaines

Gender Diversity and Board Effectiveness State of play and prospects of Moroccan companies

Auteur 1 : BARTICHE Souad

Auteur 2 : ERRAOUI EL Houssaine

---

**BARTICHE Souad 1,**

Doctorante à l'université Ibn Zohr d'Agadir/MAROC

[souad.bartiche@edu.uiz.ac.ma](mailto:souad.bartiche@edu.uiz.ac.ma)

**ERRAOUI EL Houssaine 2,**

Enseignant chercheur à l'université Ibn Zohr d'Agadir/MAROC

[e.erraoui@uiz.ac.ma](mailto:e.erraoui@uiz.ac.ma)

**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** : BARTICHE. S & ERRAOUI .EL H (2022), « Diversité du genre et efficacité du Conseil d'Administration : État des lieux et perspectives des entreprises marocaines », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 11 » pp: 463-483.

**Date de soumission** : Mars 2022

**Date de publication** : Avril 2022

DOI : 10.5281/zenodo.6568893



Copyright © 2022 – ASJ



## Résumé

La relation entre genre et gouvernance a trop souvent été négligée dans les travaux tant théoriques qu'empiriques. Le rôle des femmes, dans un large éventail des travaux, a généralement été associé au domaine « privé » et au rôle des hommes. La participation des femmes à la gouvernance a longtemps été occultée par l'idée dominante que la sphère naturelle de la femme est la famille et le foyer. Cet état d'esprit dominant a été un obstacle aux travaux théoriques et pratiques sur la question du genre et de la gouvernance. Néanmoins, les efforts mobilisés à cette cause ne cessent de rendre la voix des femmes dans la gouvernance plus crédible. La prise en compte de l'approche genre dans la gouvernance d'entreprise et son impact sur la performance ont mis la lumière sur le rôle des femmes dans la direction, notamment en matière d'égalité. Une attention particulière a été accordée à la position spécifique occupée par les femmes dans chaque conseil d'administration et à sa relation avec la performance. A travers cet article, on cherche alors à analyser et à comprendre la relation entre la présence féminine dans les conseils d'administration et la performance des entreprises publiques et privées par une revue des travaux de recherche empiriques qui ont examiné différentes dimensions liées au : salaire, présence, ancienneté, etc... Cette recherche y contribue de deux manières différentes : elle démontre d'une part l'énorme écart qui existe encore entre les hommes et les femmes au sommet du management des entreprises et d'autres parts elle suggère la prise en compte de la présence féminine dans les groupes de décideurs.

**Mots clés :** Genre, gouvernance, Conseil d'Administration, performance.

## **Abstract**

The relationship between gender and governance has been often neglected in both theoretical and empirical work. The role of women in a wide range of jobs has generally been associated with the "private" domain and to the role of men. Women's participation in governance has long been overshadowed by the prevailing idea that the natural sphere of women is the family and the house. This dominant mindset has been an obstacle to theoretical and practical work on the issue of gender and governance, but the efforts dedicated to this cause- gender and governance- do not cease to make the voice of women in governance more credible. Taking gender into account in corporate governance and its impact on performance has shed light on the role of women in management, particularly in terms of equality. Particular attention paid to the specific position of women on each board of directors and its relationship to performance. Through this article, we seek to analyze and understand the relationship between the presence of women in boards of directors and the performance of public and private companies through a review of empirical research that has examined different dimensions related to: salary, presence, seniority, etc... This research contributes in two different ways: it shows on the one hand the huge gap that still exists between men and women at the top of the management and on the other hand it suggests taking into account the presence of women in the groups of decision-makers.

**Keywords:** Gender, governance, Board of Directors, performance.

## Introduction :

Malgré les progrès réalisés dans de nombreux domaines de la société, le rôle des femmes dans les conseils d'administration reste encore faible. La diversité des genres a récemment suscité l'attention non seulement des chercheurs universitaires, mais aussi des professionnels et des décideurs à l'échelle internationale (Terjesen et al ., 2009). Des recherches récentes sur la présence et le rôle des femmes dans le conseil d'administration et dans la haute direction des entreprises privées ou publiques suggèrent que la mixité en genre peut améliorer leurs performances et par conséquent augmenter leurs valeurs sur le marché. Les recherches réalisées aux États-Unis et en Europe démontrent que les femmes doivent occuper au moins trois sièges au conseil d'administration pour créer une « masse critique », ce qui peut conduire à une meilleure performance financière (Soledad et. al, 2018). L'atteinte d'une masse critique peut modifier considérablement la dynamique des conseils d'administration en créant un environnement propice dans lequel des idées novatrices et créatives peuvent émerger des différences cognitives des membres du même groupe.

Des analyses comparatives entre plusieurs pays sur la présence des femmes à la plus haute direction des entreprises démontrent l'influence énorme des systèmes institutionnels nationaux qui impactent la culture et les dispositions législatives. Des pays comme la France se caractérisant par des systèmes sociaux et législatifs renforcés, notamment en matière de droit du travail et de protection de la maternité enregistrent une faible représentation des femmes dans les conseils d'administration (Moulin et Point, 2013). Le gouvernement du Québec (Canada) en 2006, imposait à ses 21 entreprises publiques à vocation commerciale d'atteindre un taux de féminisation de leurs conseils d'administration de 50 % avant 2011 (St-Onge et Magnan, 2013). Des organisations internationales s'intéressent également à la question de la place qu'occupent les femmes au sein des conseils d'administration. Catalyst<sup>1</sup> met en lumière les évolutions réalisées par les grandes entreprises mondiales, par exemple la société Morgan Stanley Capital International (MSCI), basée aux États-Unis, comptait en 2019 au moins trois femmes soit un peu plus d'un tiers (36 %), contre 32 % en 2018.

---

<sup>1</sup>Catalyst est un organisme mondial fondé en 1962, à but non lucratif qui travaille de concert avec des PDG parmi les plus reconnus et des entreprises de premier plan aux fins de créer des milieux de travail où les femmes peuvent rayonner.

Sur le plan empirique, la mixité au sein du conseil d'administration et la performance de l'entreprise, a été examinée par plusieurs études en particulier aux États-Unis, mesurée essentiellement par le pourcentage des femmes y siégeant ou par une variable dichotomique sur la performance (Sbai, Meghouar, 2017). Les résultats sont généralement mitigés. Certains auteurs stipulent l'existence d'une relation significativement positive (Mahadeo et al., 2012 ; Campbell et Minguez Vera, 2010 ; Carter et al., 2003 ; Erhardt et al., 2003), d'autres confirment le contraire et révèlent un effet négatif de la diversité en genre sur la performance (Adams et Ferreira, 2009 ; Boubaker et al, 2014 ; Shrader et al., 1997) ou encore avancent la neutralité de la relation (Carter et al., 2010 ; Francœur et al., 2008 ; Rose, 2007 ; Randoy et al., 2006). Nous nous appuyons sur la théorie institutionnelle (Meyer, 2010 ; Grosvold et al., 2016) pour soutenir que les forces institutionnelles peuvent motiver et orienter les attitudes, les actions et les aspirations professionnelles des femmes et la théorie de l'agence qui se base sur les caractéristiques structurelles des conseils d'administration et leur relation avec la performance de l'entreprise (Hillman et al., 2007 ; Roberts et al., 2005) - en particulier, si la question du genre est importante pour faire respecter les contrats et minimiser les coûts d'agence. A l'instar des autres pays du monde, le sujet de la mixité du genre au sein des conseils d'administration constitue pour le Maroc un levier d'opportunité et de performance. Toutefois la place des femmes dans les postes de responsabilité et de décision reste encore sous-représentée 23 % contre 77 % pour les hommes<sup>2</sup>. L'objectif de ce document est d'analyser et de comprendre la relation entre la présence féminine dans les conseils d'administration et la performance des entreprises publiques et privées par une revue des travaux de recherche empiriques. A cette fin, le document sera structuré comme suit : Premièrement, nous commençons par la définition des enjeux de la présence féminine dans les conseils d'administration (noyau de gouvernance). En second lieu, nous nous concentrons sur la relation entre la diversité du CA et la performance des entreprises. Nous nous interrogeons par suite sur sa portée de la diversité au sein des entreprises marocaines en dressant l'état des lieux et les perspectives. Plus généralement, cet article contribue à la littérature sur la diversité et la gouvernance en permettant de mieux comprendre comment fonctionne la relation entre le genre du conseil d'administration et la gouvernance d'entreprise. Cette recherche y contribue de deux manières différentes : elle aborde en particulier les facteurs qui entravent ou favorisent la mixité au sein des conseils

---

<sup>2</sup>USAID/MOROCCO, gender analysis final report, november 2020

d'administration, ainsi que la mesure dans laquelle les femmes administratrices peuvent pleinement contribuer à l'efficacité de la gouvernance d'entreprise. Face à notre objectif de recherche, nous restons insatisfaits des synthèses des analyses tirées des résultats jugés peu concluants.

## **1. Présence féminine aux conseils d'administration : définition et enjeux**

### **1.1.Le conseil d'administration : noyau du système de gouvernance**

Le système de gouvernance se compose de trois parties majeures, qui sont : les structures, les procédures et les comportements. Les structures rassemblent l'assemblée générale, le Conseil d'administration (CA) et les comités. Le CA est l'un des principaux outils de la gouvernance (Gill et al. 2009), l'une des caractéristiques importantes d'une entreprise est son conseil d'administration. Il constitue une instance collégiale de décision et de contrôle, chargé de la définition des politiques et responsabilités globales. Le CA a le pouvoir de nommer et de renvoyer les dirigeants de ratifier et de contrôler les décisions stratégiques. La littérature reconnaît largement que le conseil d'administration est l'un des principaux mécanismes internes de gouvernance d'entreprise, ce mécanisme est censé aligner étroitement les intérêts des actionnaires sur ceux des dirigeants, et surveiller la direction générale afin d'atténuer les conflits d'agence (Adams et Ferreira, 2009 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Rose, 2007). Les procédures comprennent les normes, les lois et les divers codes de bonnes pratiques. Les comportements représentent la conduite de la personne chargée de diriger la structure conformément aux procédures. Les caractéristiques et les comportements des membres du CA acquièrent de plus en plus de l'importance dans le système de gouvernance en dépassant ainsi la dimension formelle (Perez, 2003 ; cité par Désiré Yasso2016). Selon l'étude réalisée par le centre de la performance des organisations de la Marshall Business School, le conseil d'administration a besoin de ressources et de compétence pour jouer pleinement son rôle. En France, le rapport Bouton (2002, p8) avance qu'un «Conseil doit aussi être un savant dosage de compétence, d'expérience et d'indépendance au service de l'intérêt de la société et de ses actionnaires ». Cependant, tant la théorie économique que les lois sur les sociétés d'État sont largement muettes sur les questions concernant la taille, la composition et la structure des conseils d'administration ; rémunération des administrateurs ; lieu, heure et fréquence des réunions du conseil d'administration ; et ainsi de suite. L'attitude de laisser-faire de l'État à l'égard de la composition du conseil a permis une diversité de composition substantielle parmi les dimensions du conseil. Compte tenu des dispositifs des codes de gouvernance Marocains et

Français, il s'avère difficile d'imposer des modes d'organisation et de fonctionnement uniques et unifiés à tous les Conseils d'Administration suite à la diversité des organisations (nature de propriété : publique ou privée; cotées ou non cotées, dimension et nature de l'activité et composition de l'actionnariat). « Chaque conseil en est le meilleur juge et sa première responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux sa mission » (Madhar, 2016). A cet effet, le fonctionnement et la dynamique du conseil d'administration peut être affecté par plusieurs variables/facteurs liés principalement à la taille du conseil, l'indépendance des membres, le cumul des fonctions de décision et de contrôle et la diversité genre du conseil. C'est ainsi que tout changement pouvant survenir au sein du conseil d'administration peut influencer son efficacité (Bouaziz et Triki, 2012 ; Belghith Masmoudi, 2013). L'intérêt croissant accordé à la diversité des genres dans les conseils d'administration est fondé sur la position de la littérature financière récente selon laquelle les hommes et les femmes diffèrent dans les dimensions d'aversion au risque, de confiance mutuelle et que ces différences ont un impact significatif sur les décisions tant financières qu'organisationnelles (Beck et al . 2013 ; Adusei et Obeng, 2019).

Dans les entreprises, les problèmes d'agence surviennent lorsque les dirigeants n'ont pas à l'esprit l'intérêt des actionnaires lorsqu'ils prennent des décisions. Une solution consiste à renforcer la surveillance par les conseils d'administration des entreprises. Fama et Jensen (1983) affirment qu'une orientation et une surveillance efficaces du conseil d'administration sont essentielles pour atténuer ces conflits d'intérêts. Les données empiriques montrent que les femmes administrateurs ont tendance à être plus actives dans les activités de surveillance. Par exemple, Gul et al. (2008) et Adams et Ferreira (2009) montrent que les conseils d'administration plus diversifiés sur le plan genre exigent davantage d'efforts en matière d'audit et de responsabilité des dirigeants. La diversité peut améliorer la capacité de surveillance et le processus de prise de décision du conseil, ce qui influence les résultats de l'entreprise (Carter et al. 2010 ; Rose, 2007).

## **1.2. Fondements théoriques**

En ce qui concerne la présence féminine aux conseils d'administration, les recherches existantes indiquent que la théorie institutionnelle est particulièrement adaptée à l'étude des questions de genre vu sa dépendance contextuelle à des phénomènes historiques et sociaux (Grosvold et al. 2016). Dans une société défendant des valeurs telles que l'égalité des sexes, les entreprises peuvent se conformer au système de valeurs et aux constructions sociales (Oliver, 1991). Des

études démontrent comment les stéréotypes du travail des femmes façonnent les modèles de rémunération entraînant des désavantages pour les femmes, tandis que d'autres recherches examinent comment les institutions façonnent les modèles sexospécifiques de conflit travail-famille (Pfeffer et Davis-Blake, 1987 ; Thompson, et al. 1999). Ces configurations institutionnelles sont susceptibles de définir les paramètres qui entravent ou permettent aux femmes d'acquérir les compétences, le réseau et la confiance nécessaires pour obtenir une nomination au conseil d'administration. De ce fait, les institutions affectent la société et influencent le comportement des organisations. Les pressions institutionnelles (règles, normes, cadres) ou en d'autres termes les constructions sociales peuvent contribuer à améliorer la diversité dans la direction et les conseils d'administration des entreprises (Allemand et al. 2014). Les organisations doivent être économiquement performantes mais aussi légitimes dans le monde des institutions (Huault, 2017).

Selon la théorie de l'agence, la présence des femmes est censée influencer significativement la dynamique du conseil d'administration. De nombreuses études démontrent que les femmes administratrices sont plus susceptibles d'assister à toutes les réunions pour lesquelles elles sont généralement mieux préparées (Adams et Ferreira, 2009; Huse et Solberg, 2006), de soulever plus de questions que leurs collègues masculins (Carter et al. 2003), de débattre des questions d'ordre stratégique ou financier (Ingley et van der Walt, 2005). Puisque les administratrices sont censées agir dans le plus grand intérêt des actionnaires (Carter et al. 2003 ; Adams et Ferreira, 2009), leur présence aux conseils permettrait d'atténuer les problèmes d'agence grâce à la surveillance des managers et à la résolution du conflit entre les actionnaires et les managers. Généralement, les théories de gouvernance d'entreprise appuient la diversité au sein des conseils d'administration parce qu'un conseil diversifié réduit les coûts des organisations, facilite l'accès aux ressources et aux réseaux et améliore le rendement (Kakabdse et al. 2015). De telles considérations théoriques n'évitent pas la mise en lumière des enjeux et défis auxquels est confrontée la présence des femmes aux conseils.

### **1.3. Les défis de la présence féminine dans les conseils d'administration**

Bien que la diversité des sexes puisse remettre en question la domination masculine des conseils d'administration, la littérature nous indique que les changements dans le dénombrement des effectifs et la représentation sont des conditions importantes, mais insuffisantes pour changer les structures de pouvoir et d'inégalité (Sayce et Özbilgin, 2014). Hafsi et Turgut (2012) soutiennent que la diversité au sein des conseils d'administration peut être un déterminant de la

prise en compte des enjeux sociaux dans un modèle de performance sociale. De ce fait, l'équilibre Hommes-Femmes dans les conseils d'Administration constitue pour les gouvernements un enjeu important qui s'efforcent de trouver des solutions au problème de la sous-représentation des femmes. Chaque État a le pouvoir d'adopter des statuts juridiques qui influencent les pratiques de gouvernance telles que la composition du conseil d'administration (Luoma et Goodstein, 1999). La part des femmes administratrices dans de nombreux pays a largement stagné au cours des 20 dernières années, ce qui a incité quatorze gouvernements nationaux à adopter des quotas de genre pour les conseils d'administration et seize autres pays à établir des codes de bonne conduite suivant le principe « se conformer ou s'expliquer » (Rodrigues et Lopes, 2017 ; Terjesen et al. 2015).

Sur les plans politiques et institutionnels, depuis le début des années 2000 des lois législatives ont vu le jour pour accompagner la dynamique démocratique à travers l'imposition de la diversité allant jusqu'à la parité dans la composition des conseils. La représentation féminine s'améliore progressivement à l'échelle mondiale (Commission Européenne, Catalyst ; 2015) et s'inscrit dans une approche progressive marquée par l'adoption des lois et de principes directeurs notamment aux pays d'Europe (la Norvège, la France et l'Espagne ont même adopté la manière forte en imposant un quota de femmes) (Allemand et al. 2014). La législation Norvégienne exige depuis 2006 que le conseil d'administration des sociétés anonymes comprenne au moins 40 % de femmes. La loi Zimmermann Copé du 27 janvier 2011 fixe la proportion des administrateurs de chaque sexe devant siéger dans les conseils d'administration des sociétés françaises cotées. La mise en vigueur de cette loi implique 7000 à 8000 postes d'administrateurs à féminiser (St-Onge et Michel Magnan, 2013). Par ailleurs, les partisans de libre fonctionnement des marchés rejettent l'approche légale et reconnaissent la primauté des considérations économiques dans la détermination des politiques sociales (Adams et Ferreira, 2009). Pour les pays comme (les États-Unis, le Canada et le Royaume-Uni) n'ayant pas adopté une législation imposant de quotas de présence féminine ont enregistré une lente progression de diversité de genre. En Amérique du Nord, depuis 1990 la proportion de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées stagne à environ 15 % (IGOPP).

L'Institut sur la Gouvernance des Organisations Publiques et Privées (IGOPP), préconise d'adopter une approche incitative et non législative visant à atteindre une masse critique minimale de 40 % et au plus 60 % des membres du conseil des deux sexes selon un échéancier

adapté à la cadence des changements de la composition du conseil d'administration. Malgré toutes les actions d'incitation et les efforts accomplis en matière d'égalité des sexes et d'accession des femmes aux postes de haute responsabilité, leurs places dans les conseils d'administration demeurent encore en deçà des attentes. La diversité de genre se trouve face à des obstacles souvent qualifiés de structurels, culturels, organisationnels et comportemental, illustrés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°1 : Facteurs limitant l'accès des femmes aux conseils d'administration**

<b>Freins, Obstacles</b>	<b>Facteurs structurels ou culturels</b>
Culture du Old Boys Club et stéréotypes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les conseils d'administration restent encore un cercle ou un clan composé d'hommes.</li> <li>- Les femmes ne sont pas membres des réseaux informels.</li> <li>- Les attributs, les compétences et la performance des femmes sont jugés différemment de ceux des hommes (par exemple, plus de sévérité et d'attentes à leur égard, moins de droit à l'erreur).</li> </ul>
Freins, obstacles	<b>Facteurs organisationnels</b>
Réduction de la taille des conseils d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La réduction de la taille des conseils d'administration restreint le processus de féminisation car on ne remplace pas les administrateurs sortants. Ce sont les plus gros conseils qui comptent plus de femmes.</li> </ul>
Secteurs d'activité masculins	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La féminisation des conseils d'administration est liée à la féminisation des secteurs d'activité. Or, bien des secteurs d'activité importants comptent une main-d'œuvre fortement masculine (comme le secteur des ressources naturelles).</li> </ul>
Freins, obstacles	<b>Facteurs individuels</b>
Capital humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manque – perçu ou réel – d'expériences, d'expertises, d'habiletés, d'aptitudes, de connaissances, de visibilité, d'intérêt, de motivation, etc., des femmes.</li> <li>- Le style de gestion, de leadership, de façon de faire particulier des femmes</li> </ul>
Réseaux, alliances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le peu de liens et de contacts des femmes avec des personnes influentes (absence de réseaux d'affaires).</li> <li>- La faible participation des femmes aux réseaux d'affaires, aux conseils d'administration bénévoles, etc.</li> </ul>
Absence de femmes aux conseils et de modèles d'administratrices	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La crainte des femmes d'être les seules ou minoritaires au sein des CA.</li> <li>- L'absence de modèle d'administratrices</li> </ul>

Source : Les femmes au sein des CA: un bilan des connaissances (Sylvie St-Onge et Michel Magnan)

Les réflexions démontrent que les femmes sont confrontées à des défis au cours de leur carrière professionnelle limitant leur accession aux postes clés tant réservés au genre masculin. D'après plusieurs études, les femmes associent ces obstacles aux stéréotypes de genre dévalorisant leurs compétences et leurs talents. De ce fait, les hommes pourront bénéficier des avantages significatifs auprès des décideurs (dirigeants ou recruteurs). La question de complexité de la diversité du genre soulevée par un ensemble de pays devrait examiner d'autres caractéristiques du paysage des affaires qui peuvent influencer la présence des femmes, telles que les cultures professionnelles spécifiques qui prévalent dans les secteurs industriels et des énergies, les directions techniques et dans les postes financiers à risque élevé. Les pratiques de discrimination directes ou indirectes à l'égard des femmes empêchent leur avancement professionnel (Toe, 2012).

## **2. Relation entre la diversité du CA et la performance des entreprises**

Nous présentons dans cette section une synthèse des travaux empiriques qui ont examiné la relation entre la présence des femmes au conseil d'administration et la performance des entreprises. La question posée est de savoir si les femmes jouent un rôle important dans l'amélioration des performances des entreprises dans lesquelles elles siègent au conseil.

Une grande partie des travaux empiriques et de réflexions théoriques ont été menés par les pays développés pour examiner la diversité des genres dans les conseils (Bouaziz, Triki 2012) dans le but d'aboutir à un consensus et de tirer une conclusion générale. La plupart des travaux révèlent un lien entre la mixité du genre et le fonctionnement du conseil. Toutefois les résultats sont qualifiés de peu concluants ou de mitigés entre défenseurs et opposants de la diversité de genre (Smith et al. 2006).

Des études menées au cours des périodes 1996-2000 et 2001-2004 auprès des plus grandes entreprises américaines (Fortune 500) disposant de trois femmes ou plus dans leur conseil d'administration, ont pu confirmer un lien positif. Elles ont enregistré des performances nettement supérieures à celles des entreprises à faible représentation, 84 % pour le rendement des ventes, 60 % pour le rendement du capital investi et 46 % pour le rendement des capitaux propres<sup>3</sup>. En 2012, le Crédit Suisse a mené une enquête auprès de 2 360 entreprises dans le monde et a constaté que les entreprises comptant au moins une femme au sein de leur conseil d'administration affichaient une meilleure performance boursière (de 26 %) que celles n'ayant

---

<sup>3</sup>Catalyst. 2011. The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, rapport (2004-2008)

aucune femme dans leur conseil d'administration. Carter et al. (2003) ont étudié la relation diversité/ performance sur un échantillon de 638 entreprises (Fortune 1000) en 1997 avec la méthode des doubles moindres carrés (2SLS) s'appuyant sur le contrôle des variables relatives aux caractéristiques propres des entreprises concernées (la taille, la gouvernance, et le secteur d'activité). Ils trouvent une relation positive entre la diversité des genres au sein du conseil et la performance de l'entreprise telle que représentée par le q de Tobin.

Mahadeo et al. (2012) examinent les éléments clés de la diversité des conseils d'administration parmi les sociétés cotées de Maurice et la mesure dans laquelle ils influencent la performance financière. En se basant sur les données des rapports annuels de 2007 des 42 sociétés cotées à la Bourse. Ils constatent que malgré la sous-représentation des femmes dans les conseils d'administration, ils enregistrent des coefficients de régression significatifs en termes d'impact sur le rendement à court terme pour les quatre variables (sexe, âge, éducation et indépendance). Une autre analyse menée en Espagne par Campbell et Minguez Vera (2010) confirme l'effet positif à court et à long terme de la nomination de femmes administrateurs au conseil d'administration avant l'adoption en 2007 d'une loi législative sur l'égalité des sexes par le parlement espagnol. Ils constatent que le marché boursier réagit positivement à court terme à l'annonce de la nomination de femmes au conseil d'administration, ce qui suggère que les investisseurs pensent en moyenne que les femmes administrateurs apportent une valeur ajoutée. Constat confirmé par les résultats de régression qui montrent que les nominations de femmes au conseil d'administration sont positivement associées à la valeur de l'entreprise sur une période prolongée. Les changements législatifs en Espagne ont un sens économique et font avancer la cause des femmes dans les conseils d'administration espagnols. Mc Kinsey, Women Matter time to accelerate, en se basant en 2017, sur l'analyse de 300 entreprises dans le monde (celles comptant le plus de femmes dans leur comité exécutif), affichaient un écart positif de rendement des capitaux propres de 47 % et une proportion supérieure de 55 % des résultats d'exploitation par rapport à celles qui n'en comptent aucune. Les résultats d'une étude réalisée par (Kabir et Takoudjou Nimpa en 2021) sur 10 entreprises publiques en activité au TCHAD parmi les 20 que dispose le pays, sur une période qui s'étale sur 4 ans, allant de 2014 à 2017, montrent une influence positive sur la performance des entreprises publiques. Une autre étude réalisée sur un échantillon de (16 entreprises publiques marocaines) par (El Idrissi, 2017) sur la période 2010-2013 a dégagé une relation positive entre la diversité du conseil et la performance financière des entreprises publiques. **En revanche**, d'autres auteurs (Boubaker et

al, 2014), partent d'un ensemble des sociétés françaises cotées à la Bourse de Paris (Euronext) sur la période 2009-2011 sur un échantillon de 105 entreprises pour évaluer la diversité des genres au conseil d'administration. Les résultats trouvés mettent en évidence un effet négatif et significatif du pourcentage de femmes administrateurs sur la performance financière des entreprises. Cela suggère que le fait d'affecter plus de femmes de manière indiscriminée dans les conseils d'administration peut entraîner une baisse de la performance. Adams et Ferreira (2009) Pour un échantillon de 1939 sociétés américaines sur une période de 1996-2003, indiquent que les femmes administrateurs affichent de meilleurs taux d'assiduité que les hommes, une insertion remarquable aux comités de suivi (les résultats suggèrent que les conseils mixtes consacrent plus d'efforts au suivi). Cependant, l'effet moyen de la mixité sur la performance économique et financière de l'entreprise reste négatif. Les résultats suggèrent que l'imposition de quotas de genre pour les administrateurs peut réduire la valeur de l'entreprise pour les entreprises bien gouvernées. Shrader et al (1997) analysent 200 entreprises américaines ayant la capitalisation boursière la plus élevée entre 1992 et 1993. Ils ne trouvent pas de relation positive et significative entre le pourcentage de femmes au conseil d'administration et la performance financière. D'autres études comme celle de Carter et al. (2010) ne trouvent aucun effet de la diversité des conseils d'administration sur la performance des entreprises en se basant sur 500 entreprises du S&P sur une période 1998-2002 et 326 entreprises Fortune en 2003. Francœur et al., (2008) montrent que le fait d'avoir plus de femmes dans les conseils d'administration ou à la fois dans les conseils et dans la haute direction ne semble pas générer des rendements excédentaires significatifs. Cependant, pour certains auteurs, l'absence de lien significatif entre la présence des femmes dans le conseil d'administration et la performance des organisations s'explique par leur trop petit nombre (une ou deux personnes auront du mal à influencer les décisions qui sont souvent prises par vote majoritaire). En effet, selon Kanter (1977), un sous-groupe doit comprendre au moins 35% du nombre total de personnes afin d'avoir un impact réel sur les décisions collectives. De même, Spell et Bezrukova (2010) soutiennent que la qualité de la prise de décision (et la réduction des risques) dans les organisations dépend de la proportion d'hommes et de femmes dans les groupes de prise de décision. Il semble que la présence de trois femmes directrices représente le seuil à partir duquel la contribution à l'efficacité du conseil d'administration commence à se faire sentir (Konrad et al. 2008). Les arguments économiques présentés par **les partisans** de la diversité portent sur l'esprit créatif des femmes et leurs capacités de communication plus influentes que celles des

hommes. La présence féminine dans les conseils d'administration renforce la culture d'une entreprise et son image publique par son ouverture aux principes de tolérance et d'équité sociale ayant un effet sur l'amélioration des rendements enregistrés (Bouaziz, Triki, 2012). De plus en plus des éléments montrent que la participation des femmes à la prise de décision est corrélée à des résultats positifs. Il est prouvé que les femmes ont une plus grande aversion au risque que les hommes (Sunden et Surette, 1998 ; Agnew et al ., 2003), bien qu'il soit également prouvé que cela dépend de la situation et du secteur d'activité et que les femmes en finance ont moins d'aversion au risque que les hommes (Adams et Ragnathan, 2014). Pour **les opposants** de la diversité, l'effet négatif du pourcentage de femmes administrateurs sur la performance financière des entreprises, suggère que le fait d'affecter plus de femmes de manière indiscriminée dans les CA peut entraîner une baisse de la performance. D'autres auteurs soulignent **l'absence d'un lien significatif**, expliqué par: le trop faible nombre des femmes (une ou deux personnes pouvant difficilement influencer des décisions qui sont souvent prises à la majorité). Spell et Bezrukova (2010) estiment que la qualité de la prise de décision dans les organisations dépend de la proportion d'hommes et de femmes dans les groupes décideurs. Il semble que la présence de 3 femmes administratrices représente le seuil à partir duquel la contribution à l'efficacité du CA est réelle (Konrad et al. 2008). « L'analyse de la relation entre les performances économiques et financières des entreprises et la proportion de femmes qu'elles emploient vise à évaluer la véracité de la justification économique de la discrimination et à apporter une nouvelle perspective au débat. Si les résultats de telles recherches montrent des effets neutres ou positifs de la présence des femmes sur les performances des entreprises, alors des politiques en faveur de l'égalité des sexes ne relèveront plus uniquement d'un principe de justice sociale mais également d'un principe de justification économique» (Ferrary, 2010).

### **3. La diversité au sein des entreprises marocaines : état des lieux et perspectives**

Le Maroc s'est engagé dans un processus de bonne gouvernance, à travers notamment la publication des codes de bonnes pratiques des entreprises publiques et privées et la création récente de l'Institut Marocain des Administrateurs (IMA). La nouvelle constitution de 2011 a consolidé ces avancées par une série de mesures soutenant l'égalité du genre et luttant contre la discrimination fondée sur le sexe. Aujourd'hui, cet objectif est renforcé par la création récente au sein, de l'IMA, d'un Groupe de Travail dont l'objectif est de renforcer la représentativité et la participation des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises. La gouvernance des entreprises et établissements publics marocains ainsi que la composition de leurs conseils

d'administration sont édictées dans les textes réglementaires portant création de ces établissements. Les textes spécifiques de ces organisations publiques prévoient la composition des organes délibérants. L'étude de ces textes fait ressortir que ceux-ci sont rédigés de manière suffisamment large pour permettre la mise en place du quota. En effet, l'organe représenté en question pourra identifier les personnes en son sein pouvant occuper la fonction d'administrateur. Le Maroc à l'instar des autres pays de l'Europe (France, Espagne et Italie) dispose déjà de recommandations bien consignées dans des code de bonnes conduites de gouvernance relative à la diversité du genre dans les conseils des entreprises publiques « Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics » de 2012. L'application de ce code peut être volontaire (chaque entreprise pourra choisir d'y appliquer ses recommandations ou pas) suivant le principe « comply or explain » (appliquer la recommandation ou expliquer)<sup>4</sup>: l'entreprise qui ne respecte pas totalement ou partiellement l'une des recommandations du code est appelée à expliquer pourquoi elle y déroge dans un rapport de gestion et dans son rapport annuel. Toutefois, l'application est obligatoire pour les pays suivants : l'Allemagne, la Finlande, les Pays Bas, le Royaume Uni et la Suède).

L'évolution de carrière au secteur public marocain se manifeste en termes de rémunération et de progression qui sont strictement encadrées par des systèmes de grade, d'échelle et d'échelon...ce qui contribue à l'élimination des discriminations à ce niveau présentant une perspective d'émancipation et d'égalité des sexes. Ces dernières années, le Maroc a enregistré des progrès significatifs en matière de droits des femmes et de prohibition contre leurs discriminations. La nouvelle constitution de 2011 a consolidé ces avancées par une série de mesures soutenant l'égalité du genre et luttant contre la discrimination fondée sur le sexe.

Ainsi, dans un contexte de défis, le gouvernement marocain s'est engagé à encourager les actions visant à réduire l'écart entre les sexes et promouvoir les valeurs d'égalité dans tous les domaines où les disparités et les discriminations sont notables. Il s'agit de promouvoir et de renforcer la pleine participation des femmes à la vie politique, économique et sociale<sup>5</sup>.

Dans le même sillon, ces dernières années les pouvoirs publics ont initié un important processus de promotion de la bonne gouvernance des entreprises, notamment à travers la création de l'Institut Marocain des Administrateurs. Dans ce cas, l'intégration d'une approche genre dans

---

<sup>4</sup>Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise : Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics, publié par le ministère des affaires générales et de la gouvernance en 2012.

<sup>5</sup>Etude réalisée par LMS-CSA Marketing et Sondage : « Gouvernance au féminin et performance de l'entreprise Synthèse de l'étude sur la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance des grandes entreprises publiques et privées », Février 2013.

les instances de gouvernance des entreprises publiques et privées a constitué une valeur ajoutée importante au processus de réforme. Au sein de l'Institut, un groupe de travail se charge du suivi et du renforcement de la représentativité et la participation des femmes dans les organes de gouvernance de ces entreprises notamment dans les conseils d'administration. A ce titre, la Direction des entreprises publiques et de la privatisation, a mis l'accent dans sa circulaire de mai 2019 sur l'augmentation de la représentation des femmes dans les institutions de gouvernance d'établissements et entreprises publics. A ce titre, Bank Al-Maghreb a exigé aux établissements de crédit de respecter l'égalité de sexe lors de la nomination d'administrateurs indépendants. Cela s'est traduit par une augmentation du nombre de femmes administratrices nommées aux CA des établissements de crédit. Suivant le même objectif de renforcer la représentativité des femmes, la loi 19-20 modifiant et complétant la loi 17-95 relatives aux sociétés anonymes ; a été publiée au BORM (Bulletin Officiel du Royaume du Maroc) n° 7006 du 22 juillet 2021. Cette loi a porté sur 5 axes principaux dont l'introduction de l'égalité du sexe dans la composition du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. Le texte prévoit une représentativité plus équilibrée des femmes et des hommes dans la composition des Conseils d'Administration (article 39) des sociétés faisant appel public à l'épargne. Les avancées en matière de parité entreprises par le Maroc ont été appréciées par l'ONU FEMMES, qui a souligné que le Maroc a enregistré un progrès important en faveur de l'égalité entre les sexes en adoptant un quota progressif d'équilibre de genre de 30% au bout de trois ans et 40% à horizon de six ans.

L'ensemble de ces mesures ont certes contribué à l'amélioration du taux de présence des femmes à différents niveaux de management, mais cette représentativité reste encore marginale. En effet, les recherches montrent que les femmes occupent moins de 1 % des postes à responsabilité dans les entreprises privées et moins de 5 % dans les entreprises publiques. De même, seuls 7 % des membres des conseils d'administration ou de surveillance des grandes sociétés cotées sont des femmes et la proportion de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées est de 11 %. Selon le cahier d'études sur la représentation des femmes publié en janvier 2021, le Maroc compte seulement 22% dans les postes de responsabilité au sein de l'administration publique et 2% de femmes « Présidentes Directrices Générales » à la tête des entreprises marocaines. Selon le rapport de McKinsey(2016), les femmes marocaines membres de l'équipe de direction représentent seulement 13% au Maroc contre 26% en Europe et 23% en moyenne dans les autres pays en Afrique. L'Autorité Marocaine des Marchés des Capitaux

a révélé par ailleurs une représentativité féminine de 18% en 2020 dans les CA et de surveillance des sociétés cotées. Selon le rapport du « forum économique mondial » sur les inégalités du genre » Global Gender Gap Report » 2021, le Maroc maintient un statut qui depuis une dizaine d'années, en figurant toujours au 144 rang d'une liste de 156 pays.

Parmi les entraves freinant la représentation de la gente féminine dans les organes de gouvernance au Maroc figure : la non-intégration aux réseaux « masculins » et la quasi-absence de réseaux féminins. Jusqu'à aujourd'hui le Club des femmes administrateurs d'entreprises n'a pas encore enregistré un impact considérable dans ce domaine. De plus, les médias marocains n'ont pas prêté suffisamment d'attention à la réussite des femmes.

Des pressions doivent continuer de s'exercer soit par les pouvoirs publics, les investisseurs ou encore la société civile sur les sociétés et les entreprises publiques pour que celles-ci introduisent plus de diversité dans leurs organes de gouvernance. L'adoption de changements obligatoires dans les systèmes de gouvernance des entreprises d'Etat, par opposition aux changements évolutifs volontaires, devrait être revue avant la formulation de la politique publique. La mise en place en amont de politiques institutionnelles genre au sein de l'entreprise publique ou privée favorise l'émergence et l'identification de femmes et leur valorisation pour ces fonctions.

Les conseils d'administration inclusifs et équilibrés du point de vue du genre sont en mesure d'apporter des perspectives diverses aux entreprises, de mieux comprendre les préférences des clients, d'assurer une plus grande diligence raisonnable et, par conséquent, de prendre de meilleures décisions. En outre, les conseils d'administration composés de femmes sont plus susceptibles de se concentrer sur des indicateurs de performance non financiers tels que la satisfaction client et la responsabilité sociale de l'entreprise, et sont mieux à même de contrôler la responsabilité et l'autorité du conseil d'administration, ce qui améliore la gouvernance d'entreprise<sup>6</sup>. La présence de femmes dans les conseils d'administration renforce la culture et l'image publique d'une entreprise en matière de diversité et d'inclusion, ce qui permet aux entreprises de conserver et de cultiver leurs meilleurs talents à tous les niveaux.

---

<sup>6</sup>International Labour Organization, Conférence: « Women on Boards Building the female talent pipeline », London, 28 Avril 2015

## Conclusion

La performance d'une entreprise représente le résultat des efforts conjoints de ses différentes parties prenantes (Zahra et Pearce, 1989). Discuter le rôle du conseil d'administration dans une théorie de gouvernance d'entreprise sans analyser sa composition semble alors insignifiant. Les membres du conseil d'administration étant principalement responsables des questions stratégiques et des contrôles, ils sont directement impliqués dans la définition et l'évaluation des performances de l'entreprise (Saber et Laghmari, 2018). Les réformes de gouvernance des entreprises suggèrent une composition équilibrée des conseils d'administration (une proportion d'administrateurs indépendants et une quote-part des femmes). À la lumière des récents développements en matière de gouvernance d'entreprise qui semblent favoriser une plus grande diversité, une intervention gouvernementale s'est avérée efficace pour accélérer le rythme d'accès des femmes aux postes de décision. Au-delà des considérations éthiques, sociales ou morales de chaque pays, la représentativité des femmes dans les instances de décisions et de gouvernance continue à constituer actuellement un atout à saisir pour les organisations en raison de la légitimité sociale et politique qui s'impose graduellement à travers les lois, les quotas de mixité (qui vont jusqu'à la parité dans la composition des conseils) et les exigences des acteurs engagés dans une politique de responsabilité sociétale (investisseurs institutionnels, actionnaires, organismes nationaux et internationaux etc.). Certains pays de l'Europe comme la Norvège, la Finlande et la France ont même adopté des mesures législatives appropriées sous forme de quotas légaux imposés par le gouvernement qui évoluent autour de 30 à 40% (Catalyst 2015). Les pays adoptant des lois contraignantes marquent souvent des scores plus élevés en termes de réalisations du fait que les quotas permettent de forcer les mentalités et de marquer des progressions rapides. Néanmoins, Une discrimination qui va à l'encontre de la liberté contractuelle avec un risque de nomination de femmes alibis peut entraver la politique de parité. D'autres pays comme le royaume Uni ont adopté des approches réglementaires/volontaires suivant la règle « se conformer ou s'expliquer ». La question de la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance prend une place de plus en plus centrale dans les économies mondiales. Bien qu'il y ait eu de nombreuses études reliant la mixité du conseil d'administration à la performance des entreprises, les conclusions peuvent être qualifiées de mitigées. Des relations sont caractérisées par des impacts à la fois négatifs et positifs, ce qui conduit à des discussions sur la validité d'une composition de conseil d'administration strictement hétérogène ou homogène dans le contexte d'une économie de

développement. Les réponses apportées à cette question diffèrent d'un pays à un autre suite aux différences culturelles et institutionnelles. Dans l'ensemble, les résultats montrent que la relation entre la représentation des femmes dans le CA et la performance est certes positive, mais n'est pas significative. L'effet positif de l'ouverture des CA aux femmes ne peut se faire véritablement sentir qu'à partir d'un seuil auquel leur influence serait notable. La diversité n'est pas une source intrinsèque de performance pour les organisations, mais plutôt la manière de manager cette diversité qui peut être source, ou non, de création de valeur. Au sein des organisations, c'est le management des RH qui est responsable d'attirer les meilleurs profils ou diversifier les équipes et qui influence par suite sur la performance globale de l'organisation. A cet égard des pratiques doivent être mises en œuvre pour favoriser l'intégration des femmes dans les CA tels (la formation, le mentorat, les groupes de soutien, le réseautage, ...etc.). La prise en compte de la question d'égalité par les travaux empiriques et académiques doivent intégrer non seulement l'aspect quantitatif marquant le courant disciplinaire traditionnel mais doivent se focaliser davantage sur l'apport incontournable des ressources cognitives qu'englobent la genre féminine en termes ( de connaissances, d'expérience professionnelle, de compétences personnelles et de capacités d'innovation et de créativité.) en tant une source de création de valeur. Ainsi, s'étendre sur de nouvelles approches de réflexion enrichit les débats sur les questions de l'impact de la diversité sur la qualité de la gouvernance et le fonctionnement du conseil d'administration. Des analyses qualitatives supplémentaires aideront à approfondir le débat sur les questions de la diversité du genre au conseil. D'où l'intérêt d'examiner l'impact direct et immédiat de la contribution des femmes aux processus de création de valeur.

---

**Bibliographie:**

- Adams, R. B., Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94, 291-309.
- Adusei, M., Obeng, E. T. (2019). Board gender diversity and the capital structure of microfinance institutions: A global analysis. *The Quarterly Review of Economics and Finance*.
- Agnew, J., Balduzzi, P., Sundén, A. (2003). Portfolio Choice and Trading in a Large 401(k) Plan. *American Economic Review*, 93 (1), 193-215.
- Allemand, I., Barbe, O., Brullebaut, B. (2014). Théorie institutionnelle et mixité dans les conseils d'administration européens. *Vie et sciences de l'entreprise*. 2 (198), 73-92.
- Beck, T., Behr, P., Guettler, A. (2013). Gender and Banking: Are Women Better Loan Officers? *Review of Finance*, 17(4), 1279-1321.
- Belghith Masmoudi, I. (2013). La dynamique des conseils d'administration des entreprises Tunisiennes : Mouvements de rôles, conflits et changement. *Gestion et management*. Conservatoire national des arts et métiers – CNAM.
- Bouaziz, Z., Triki, M. (2012). L'impact du conseil d'administration sur la performance financière des entreprises Tunisiennes. MPRA paper, n° 38672.
- Boubaker, S., Dang. R., Nguyen, K. (2014). Does board gender diversity improve the performance of french listed firms? *Association de Recherches et Publications en Management*, 259-269.
- Campbell, K., Minguez Vera, A. (2010). Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects. *Journal of Management and Governance*, 14, 37-59.
- Carter, D.A., Simkins, B.J., Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity and firm value. *The Financial Review*, 38, 33-53.
- Carter, D.A., D'Souza, F., Betty, J., Simkins, B.J., Gary, W. S. (2010). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firms, *Corporate Governance: An International review*, 396-414.
- EL Idrissi, A. (2017). La gouvernance des entreprises publiques Perspectives comparatives Maroc-Europe. Thèse de doctorat.
- Ferrary, M. (2010). Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? *Travail genre et sociétés*, 1(23) ,181-190.
- Francœur, C., Labelle, R., Sinclair-Desgagne, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 83-95.

- 
- Gill, M. S., Vijay, T.S., Jha, S. (2009). Corporate Governance Mechanisms and Firm Performance: A Survey of Literature. *IUP Journal of Corporate Governance*, 8(1), 7-21.
  - Grosvold, J., Rayton, B., Brammer, S. (2016). Women on corporate boards: A comparative institutional analysis. *Business and Society*, 55(8), 1157-1196.
  - Gül, R.T. B., Özkul, T., Akçay, A., Özen, A. (2008). Historical profile of gender in Turkish veterinary education, 35(2), 305-309.
  - Hafsi, T., Turgut, G. (2012). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(5), 463–479.
  - Hillman, A. J., Shropshire, C., Cannella, A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50, 941–952.
  - Huault, I., (2017). Paul DiMaggio et Walter W. Powell – Des organisations en quête de légitimité. *Les Grands Auteurs en Management*, 166 à 181.
  - Huse, M., Solberg, A. G. (2006). Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113-130.
  - Ingley, C., Der Walt, N. V. (2005). Do Board Processes Influence Director and Board Performance? Statutory and Performance Implications. *Corporate Governance An International Review*, 13(5), 632-653.
  - Kabir, S.M., Takoudjou, N. (2021). Conseil d’administration et performance des entreprises publiques au Tchad. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(4).
  - Kakabdse, N., Figueira, C., Nicolopoulou, K., Hong Yang, J., Kakabdse, A., Özbilgin, M. (2015). Gender Diversity and Board Performance: Women's Experiences and Perspectives. *Human Resource Management*, 54(2), 265-281.
  - Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, New York, 348.
  - Konrad, A. M., Kramer, V., Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145–164.
  - Luoma, P., Goodstein, J. (1999). Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 42(5), 553–563.
  - Madhar, S. (2016). *Corporate Gouvernance et Performance des Entreprises : Cas des Emetteurs Marocains*. Thèse de Doctorat, Groupe Institut Supérieur de Commerce et D’Administration des Entreprises (ISCAE), pp.60.

- 
- Mahadeo, J.D., Soobaroyen, T., Hanuman, V. (2012). Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy. *Journal of Business Ethics*, 375-388.
  - Meyer, J. W. (2010). World society, institutional theories, and the actor. *Annual Review of Sociology*, 36, 1-20.
  - Moulin, Y., Point, S. (2013). Les femmes dans les conseils d'administration des grands groupes français : quels atouts privilégier ? *Revue Française de Gestion*, n°233.
  - Perez, R. (2003). *La Gouvernance de l'Entreprise*. La Découverte, Paris, 129.
  - Pfeffer, J., Davis-Blake, A. (1987). The effect of the proportion of women on salaries: The case of college administrators. *Administrative Science Quarterly*, 3(1), 1–24.
  - Randoy, T., Thomsen, S., Oxelheim, L. (2006). A Nordic perspective on corporate board diversity. Working paper series, Nordic Innovation Centre, Oslo.
  - Rodrigues, S., Lopes. M. (2017). Lei das quotas de género aprovada no Parlamento. (Publico).
  - Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence, *Corporate Governance: An International Review*. 15 (2), 404-413.
  - Saber, M., Laghmari. L. (2018). Articulation Gouvernance-Santé Financière: Etude Comparative Entre Total Maroc et Cosumar. *International Journal of Economics Management et stratégie*, 15, 22-37.
  - Sayce, S., Özbilgin, M. (2014). Pension trusteeship and diversity in the UK: A new boardroom recipe for change or continuity? *Economic and Industrial Democracy*, 49-69.
  - Sbai, H., Meghouar, H. (2017). L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques marocaines. *Questions de management*, n° 18(3), 173–187.
  - Shrader, C.B., Blackburn, V.B., Iles, P. (1997). Women in management and firm financial value: an exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 355-372.
  - Soledad, C., Vinsryg, K., Summerfield, A., Reingold, J. (2018). *Global Board Diversity Tracker: Who's really on Board?* Egon Zehnder.
  - Spell, C.S., Bezrukova, K. (2010). Genre, prise de décision et performance. *Travail Genre et Sociétés*, 23(1).
  - St-Onge, S., Magnan, M. (2013). Les femmes au sein des conseils d'administration : Un bilan des connaissances.

- 
- Roberts, J., McNulty, T., Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the nonexecutive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16, 5-26.
  - Thompson, C. A., Beauvais, L. L., Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415.
  - Toe, M. (2012). Diversité et gouvernance des entreprises : contribution à la question de la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance et ses enjeux. *Gestion et management*. Université Paris-Est.
  - Terjesen, S., Aguilera, R. V., Lorenz, R. (2015). Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 233–251.
  - Terjesen, S., Sealy, R., Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337.
  - Yasso, D. (2016). La gouvernance des entreprises publiques des pays du Sud entre mimétisme, bricolage et acculturation: comparaison entre le LNBTP Burkina Faso et le PAC au Bénin. *Working Papers* halshs-01393655, HAL.