

## **Conseil d'administration et performance des entreprises publiques au Tchad**

### **Board of Director and performance of public Corporate in Chad**

**MOUSSA KABIR Saleh**

Doctorant en sciences de gestion  
Université de Dschang (Cameroun)  
Assistant des travaux dirigés  
Université de Moundou (Tchad)  
Cameroun  
**moussakabirsaleh@yahoo.fr**

**Pr. TAKOUDJOU NIMPA Alain**

Agrégé en sciences de gestion  
Université de Dschang (Cameroun)  
Professeur des universités au Cameroun  
Laboratoire du Management  
Cameroun  
**animpa2002@yahoo.fr**

**Date de soumission** : 31/08/2021

**Date d'acceptation** : 17/10/2021

**Pour citer cet article** :

MOUSSA KABIR. S & TAKOUDJOU NIMPA A (2021) «Conseil d'administration et performance des entreprises publiques au Tchad», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4» pp : 439 - 461

## Résumé

Les entreprises publiques du Tchad sont caractérisées par un dysfonctionnement de leurs conseils d'administration (CA). Cette situation semble affaiblir l'efficacité du CA qui aurait une influence sur leur performance. Alors que le CA est un mécanisme de gouvernance indispensable à l'accomplissement de la performance des entreprises. L'objectif de ce papier est de mettre en évidence l'influence de la taille et de la mixité du CA sur la performance des entreprises publiques au Tchad. Pour tester nos hypothèses portant sur la relation entre les caractéristiques du CA et la performance financière (RAO et ROE), nous avons utilisé deux modèles de régressions linéaires. A partir d'une enquête menée auprès de dix (10) entreprises publiques au Tchad, sur la période 2014-2017, les résultats montrent qu'à l'exception de la Taille du CA, la Mixité du CA et la Taille des entreprises influencent positivement et significativement la performance financière des entreprises publiques.

**Mots clés :** « Mécanismes de Gouvernance ; Conseil d'administration ; Performance financière ; Entreprises publiques du Tchad »

## Abstract

Considered to provide jobs and incubate the national economy, Chad's public enterprises are characterised by a dysfunctional board of directors. This situation seems to weaken the effectiveness of the board of directors, which would have an influence on the performance of these enterprises. While the board of directors is a governance mechanism that plays a fundamental role in the functioning of these enterprises through its characteristics. The objective of this paper is to highlight the influence of the size and mix of the Board on the performance of public enterprises in Chad. In order to test our hypotheses which admit the existence of relations between the characteristics of the turnover and the financial performance measured by RAO and ROE, we used two linear regression models. Based on a survey of ten (10) public enterprises based in Ndjamen (Chad) over the period 2014-2017, the results show that, with the exception of the Size of the board of directors, the diversity of the board and the Size companies have a positive and significant influence on the financial performance of public companies.

**Keywords:** « Governance mechanisms ; Board of directors ; Financial performance ; Public enterprises of Chad »

## Introduction

Considérées comme des pourvoyeuses d'emplois, prestataires de services d'intérêt général et incubateurs de l'économie nationale, les entreprises publiques du Tchad n'ont jamais fait l'objet d'une réflexion profonde dans leur processus de création, alors que l'Etat et les pouvoirs publics les ont multipliés dans tous les secteurs (du primaire au quaternaire) en rapport avec le développement socio-économique. Ajoutée à celles datant de l'époque post-coloniale, les entreprises publiques du Tchad nouvellement créées se trouvent sans objectifs majeurs, ni ambition profonde à répondre aux préoccupations de l'heure. La création de ces entités est encouragée par la relative prospérité économique du pays durant la période de l'exploitation du pétrole de 2003 à 2016. La multiplication de ces entités a marqué une confusion dans l'administration et la gestion des dites entreprises, et surtout dans leurs rapports avec les ministères de tutelle. Cette confusion créant des situations dramatiques qui ébranlent le bon fonctionnement du secteur public et par conséquent, refroidissent l'intervention de la politique de l'Etat vis-à-vis de ces entreprises. Ces dysfonctionnements se sont rapidement propagés au niveau socio-organisationnel et socio-économique de ces entités, et qui sont caractéristiques du dysfonctionnement de leurs conseils d'administration.

En pratique, dans les entreprises publiques du Tchad, les membres du CA sont donc, à l'instar des dirigeants, nommés par décret présidentiel, non pas uniquement pour leurs compétences, mais en raison de leur affiliation partisane ou leur proximité vis-à-vis du régime en place. Cette nomination partisane influe sur les activités du conseil qui n'améliore pas son efficacité, et partant, la performance de ces entreprises publiques. Toutes fois, la poursuite du double objectif socio-économique et politique par ces entités conduit à la réflexion selon laquelle, ces entreprises seraient en quête de la meilleure performance. Alors que les CA de ces entreprises trouvent leur légitimité du gouvernement qui, en nommant les administrateurs (membres du CA) impose à ces derniers une feuille de route qui peut être différente de celle des objectifs de la performance. Dès lors, cette question de la performance doit être replacée à l'ordre du jour en examinant les mécanismes de gouvernance qui seraient susceptibles de l'influencer. Dans ce sens, on pressent que les fondamentaux de la création de valeur imprègnent tous les aspects de l'entreprise depuis sa mesure de performance jusqu'à ses systèmes de contrôle, en passant par ses prises de décisions stratégiques et opérationnelles (Bogliolo, 2001). Ainsi, les décisions stratégiques impliquent une vision futuriste à long terme pour les entreprises en général, et

celles publiques en particulier, imposent une stabilité et une constance des mécanismes de gouvernance.

Parmi ces mécanismes, le CA répond au mieux au souci de protection des actionnaires en résolvant les conflits entre les parties prenantes, afin d'affecter favorablement la performance. En effet, si le CA constitue un outil indispensable de discipline des dirigeants et de leur révocation quand il s'agit de manquement dans leur gestion, il en dispose également un rôle stratégique et cognitif pour le mieux, d'apporter des compétences et d'innovation aux entreprises. La mission dévolue au CA en tant que mécanisme disciplinaire, et de récompense, peut également être un mécanisme de dynamisation des entreprises. La mise en œuvre de sa mission peut être réalisée grâce à ses caractéristiques structurelles et cognitives de ces membres. A cet effet, il est entendu que l'efficacité d'un CA repose sur ses caractéristiques comme sa taille (Godard, 2011 ; Pearce et Zahra, 1992), mais également sur sa diversité genre qui constituent des facteurs de choix dans la prise de décisions (Toé, 2014). Ces caractéristiques permettent au CA, de conduire sa mission dans la gestion efficace des parties prenantes, afin d'amorcer la performance des entreprises.

Mais le constat est que dans la majorité des entreprises publiques au Tchad, l'opacité du fonctionnement du CA prive son efficacité et donc, pourrait influencer la performance des entreprises. Ceci se traduit par des piètres résultats économiques et financiers des entreprises publiques. Au vu de ces difficultés d'ordre organisationnel et économique, l'amélioration de la performance des entreprises publiques durant la période 2014- 2017 ne semble pas au rendez-vous, puisqu'elle fait l'objet du dysfonctionnement caractéristique du CA. Eu égard aux problèmes que rencontrent ces entreprises publiques, la problématique que soulève notre papier est traduite par les interrogations suivantes :

**Quelle est l'influence de la taille du CA sur la performance des entreprises publiques au Tchad ?**

**Quelle est l'influence de la mixité du CA sur la performance des entreprises publiques au Tchad ?**

Ces interrogations paraissent préoccupantes au point qu'il importe d'en accorder une attention toute particulière aux CA, afin d'examiner les mobiles et enjeux susceptibles de déterminer la performance des entreprises publiques au Tchad. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre article intitulé : «*Conseil d'Administration et performance des entreprises publiques au Tchad* ».

Spécifiquement, l'objectif de ce papier est de tester les effets de la mixité (ou la diversité du genre) et de la taille du CA sur la performance des entreprises publiques au Tchad.

Il a pour but de mettre en relief l'influence des caractéristiques du CA sur la performance des entreprises publiques, afin de mesurer celle-ci grâce aux indicateurs de performance notamment les ROE et ROA. Une enquête menée auprès de dix (10) entreprises publiques apporte un éclairage sur les pratiques propres du CA des dites entreprises.

Le papier est subdivisé en trois parties. Dans une première partie, nous discutons de la pertinence théorique et empirique des caractéristiques du CA en rapport avec la performance des entreprises. Dans une deuxième partie, nous nous attelons à la présentation de l'échantillon et à l'opérationnalisation des variables retenues. Nous terminons ce papier en troisième partie, par l'analyse et la discussion des résultats.

## **1. Etat de l'art sur la relation entre CA et performance des entreprises**

Durant bon nombre d'années, la question des mécanismes de gouvernance occupe une place de choix dans la conduite des entreprises, incitant les chercheurs et professionnels à produire des recherches en la matière. Certaines études portant sur les mécanismes de gouvernance (Moungou, 2017, Fotso, 2015 ; Koudri et Aziez, 2015 ; Wamba, 2010 etc.) dans les différents contextes ont mis l'accent sur la question du CA, qui ayant pour mission de contrôler les dirigeants et protéger les actionnaires contre l'opportunisme managérial. D'autres ont abordé le CA en examinant sa diversité démographique et diversité du genre (Guetsop Sateu, 2016 ; Toé, 2014 ; Feudjo et Mfouapon, 2013). Les résultats de ces études apparaissent contradictoires et presque ambigus. Notre réflexion est ainsi menée sur la relation entre le CA et performance, en nous basant sur ses caractéristiques structurelles et cognitives (la taille et la mixité) qui paraissent déterminant dans l'amélioration de la performance des dites entreprises publiques au Tchad.

### **1.1. Relation entre le CA et la performance des entreprises**

La performance de l'entreprise est le résultat des efforts conjugués des différentes parties prenantes de l'entreprise (Zahra et Pearce, 1989). Etant donné que les membres du CA sont chargés essentiellement des questions stratégiques et de contrôle, c'est –à dire en termes de prise de décision ou de contrôle, ces derniers sont directement impliqués dans la définition et l'évaluation de la performance de l'entreprise (Saber H. et Laghmari, 2018). Le bon fonctionnement du CA pourrait donc contribuer à son efficacité et donc, à améliorer la performance de l'entreprise (Zhang, 2010).

Plusieurs théories de la gouvernance explicatives du CA mettent en relief son rôle dans la définition de la stratégie, du contrôle et du processus d'innovation. Charreaux (2008) propose deux grandes approches de la gouvernance qui sous-tendent les caractéristiques du CA : l'approche contractuelle de la gouvernance dont la principale théorie est celle de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et l'approche stratégique dont la principale perspective est celle dite cognitive (Charreaux, 2012).

En effet, bon nombre des travaux s'inscrivant dans la vision contractuelle de la gouvernance soulève la question de l'incidence des caractéristiques structurelles du CA sur la performance des entreprises. La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) aborde le CA comme un mécanisme privilégié dont le rôle est de discipliner les dirigeants, de façon à maximiser la création de valeur aux actionnaires. C'est ainsi que plusieurs études ont porté sur les caractéristiques du CA en rapport avec la performance des entreprises (Wanda, 2010 ; Fotso, 2015). La question de la plus grande efficacité du CA est dominée par sa composition, sa taille, la séparation des fonctions, qui constituent souvent des facteurs déterminants de la qualité de sa prestation en tant que mécanismes de gouvernance qui influencent la performance de la firme. Les études sur l'efficacité du CA se sont multipliées autour du «postulat» selon lequel, l'indépendance des administrateurs, la séparation des fonctions, et la taille du CA améliore son efficacité et donc, la performance de la firme. Mais, les résultats de ces études s'en sont, d'ailleurs bien ressentis faibles, dispersés et, même pour certains auteurs, non concluants voire décevants (Wanda, 2010 ; Daily et al. 1998 et 2002 ; Godard, 2011).

En effet, le modèle de Fama et Jensen (1983, p. 303) attribue au CA plusieurs rôles parmi lesquels, le rôle de stratégie. Ces auteurs définissent la stratégie comme un processus passant par quatre étapes à savoir l'initiation, la ratification, la mise en oeuvre et la surveillance. Tandis que les dirigeants sont entièrement responsables de la mise en oeuvre des décisions stratégiques, le rôle du CA se limite à la ratification de ces décisions et à la surveillance des dirigeants, afin de réduire les coûts d'agence et de protéger les intérêts des actionnaires. Ainsi, le rôle du CA consiste à nommer, à révoquer et à fixer la rémunération du dirigeant, voire influencer les décisions contre-productives.

Cependant, dans la perspective cognitive de la gouvernance, le CA est conçu comme un lieu d'échange et de débat entre administrateurs et dirigeants. Cette théorie postule que les organisations sont considérées comme des systèmes ouverts, qui interagissent, nouant des relations entre des organisations et leur environnement (Meyer et Rowan, 1977). A cet effet, le

CA joue un rôle de création des liens d'influence entre les organisations grâce aux administrations conjointes et agit comme passerelle entre les frontières (Cornforth, 2004).

Dans la perspective de la dépendance envers les ressources, Pfeffer (1978) soutient que les administrateurs constituent des ressources importantes qui créent de relation entre l'entreprise et son environnement. Cette relation se traduit par une interaction, qui indique que les administrateurs externes se positionnent comme un point de liaison entre l'organisation et les autres centres d'intérêts, en lui facilitant l'accès aux ressources critiques, dont elle en a besoin grâce aux contributions cognitives ou matérielles. Ainsi, le CA devient un mécanisme de cooptation permettant à l'entreprise de se relier à son environnement et, de s'assurer des ressources nécessaires pour se protéger des aléas de l'environnement (Mohamed Saber H. et Laghmari L, 2018). Ceci se fait par le choix d'administrateurs et dirigeants susceptibles de siéger au CA. Donc, l'augmentation de la taille du conseil ainsi que sa diversité constituent un accroissement de la sécurisation des ressources critiques et une diminution des risques de l'environnement. Dans la même perspective, Pearce et Zahra (1992) rapportent que la composition du CA reflète l'échange de ressources entre l'entreprise et son environnement. Ces auteurs mettent en évidence l'existence d'une association positive entre la cooptation d'administrateurs externes et la performance à l'entreprise. Huse (2007) estime pour sa part que les dépendances externes de l'entreprise sont réduites en reliant l'entreprise à son environnement notamment à travers les réseaux. En effet, le CA peut soutenir la réflexion du management, stimuler la créativité et le processus d'innovation. Il contribue à la recherche de nouvelles opportunités en offrant des alternatives stratégiques (Andrews, 1980). La collaboration mutuelle entre les administrateurs et l'équipe dirigeante dans la formulation et la mise en oeuvre de la stratégie s'avère indispensable pour assurer une contribution stratégique efficace du CA (Ben Rejeb, 2015), dans le souci d'améliorer la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, une telle implication des membres du CA permettrait de façonner les dirigeants au dynamisme et d'être plus efficaces. L'implication du CA pourrait aider les dirigeants à développer de meilleures stratégies et, par conséquent, de réaliser des niveaux de performance plus élevés et à long terme (Wirtz, 2011). En effet, dans son rôle de mise en oeuvre de la stratégie, il est admis que le CA devrait effectuer la complémentarité des deux visions théoriques. La première vision consiste en la présentation procédurale de la stratégie de l'entreprise, alors que la deuxième est relative à l'interprétation de la contribution du CA dans les étapes du processus stratégique. Tandis que la théorie de l'agence accorde au CA

exclusivement le rôle de contrôle des décisions (ratification et surveillance), la perspective cognitive quant à elle, met en relief la contribution du CA dans l'initiation stratégique et dans l'innovation.

Afin d'étudier une vision complète de la performance de la firme, l'analyse de la diversité et de la taille du CA semble indispensable. Dès lors, nous pouvons penser que plus la taille du CA est largement grande, il est possible que ses membres soient diversifiées en genre et en compétences pour la quête d'une meilleure performance des entreprises.

## **1.2- Influence des caractéristiques du CA sur la performance : formulation des hypothèses**

Des recherches empiriques portant sur la relation entre les caractéristiques du CA (Mixité et taille) et la performance des entreprises ont été conduites dans des différents contextes (Ngomessé Njiké et Tcheubeu, 2017 ; Guetsop Sateu, 2016 ; Toé, 2014 et 2012 ; Ben Taleb Sfar et Leger-Jarniou, 2012 ; Fama et Jensen, 1983 ; Allemand et Brullebaut, 2014, etc.). En nous inscrivant sur la logique de ces différentes études, notre réflexion examine ces travaux pour une applicabilité aux entreprises publiques au Tchad.

### **1.2.1- Mixité du CA et performance des entreprises**

La présence des femmes au conseil (ou la mixité du CA) a fait l'objet de plusieurs réflexions théoriques qu'empiriques surtout dans les pays développés. A l'instar des études réalisées par Singh (2008) qui porte sur des entreprises Britanniques, il figure également celles d'Adams et Ferreira (2007, 2009) relatives au contexte Américain. De même, l'étude de Rose (2007) effectuée sur les entreprises danoises, a porté sur la relation entre la diversité genre du CA et la performance des entreprises. En contexte africain, cette caractéristique genre du CA a fait également l'objet de quelques études, mais les résultats semblent contradictoires (Guetsop Sateu, 2016 ; Zenou, 2013 ; Triki et Bouaziz, 2012). La question qui se pose est de savoir si la mixité au sein du conseil influence la performance des entreprises. La réponse à cette question est apportée de manière contradictoire entre les défenseurs et les opposants à la diversité genre (ou mixité) dans les conseils. Les auteurs ne sont pas unanimes que prend le sens de l'influence de la mixité du CA sur la performance des entreprises.

Pour les tenants et les aboutissants en faveur de la mixité du CA, ils s'inscrivent sous la vision de la théorie du capital humain (Becker, 1965) et celle de dépendance envers les ressources (Pfeiffer, 1972). Celles-ci révèlent que dans un CA, chaque membre administrateur apporte un



portefeuille de connaissance, d'expérience et de compétences avérées. Ces composantes de ce portefeuille pourraient influencer positivement la performance des entreprises.

Les travaux de recherche de Catalyst Inc. (1996 et 2000) ont montré qu'une forte corrélation entre le nombre de femmes dans des postes de haute direction et le rendement financier des sociétés. Pour M'hamid (2011), le conseil hétérogène accroît l'image de l'entreprise grâce à la divulgation de leur ouverture, leur tolérance et leur équité. La présence de plus de femmes aux CA signifie qu'une plus grande diversité de compétences, d'expériences, d'opinions et de stratégies (Allemand et Brullebaut, 2014 ; Andrieux, 2013). Ceux-ci conduisent à une bonne gouvernance, et partant, à une meilleure performance de l'organisation<sup>1</sup>. La recherche de Carter et al. (2002), portant sur le lien direct entre la performance financière et la diversité du genre et de nationalité des membres du CA, a produit des résultats concluants. Pour Guetsop Sateu (2016), la relation entre diversité genre et performance dans les entreprises camerounaises est positive et significative. Toutefois, l'auteur précise que les valeurs féminines n'apportent en rien à la performance de l'entreprise. Les recherches de Toé (2014) portant sur la relation entre la représentativité des femmes aux CA et performance des entreprises françaises ont abouti aux résultats encourageants. La conclusion montre que la féminisation apporte des compétences distinctives au CA, qu'elle participe à la bonne gouvernance, porteuse d'avantages compétitifs, et que le marché financier encourage l'intégration des femmes dans les instances de gouvernance. Les études d'Adams et Ferreira (2008) montrent l'impact positif de la diversité du genre au CA dans des situations de gouvernance faible. De même, l'étude menée par Minguez et Vera (2010) portant sur le lien entre présence des femmes au CA et performance des entreprises en Espagne, a produit des résultats concluants. Les résultats révèlent que la relation entre les deux variables s'établit à court terme. Pour Catalyst (2003, 2007), la recherche sur les entreprises américaines relatives à la mixité et performance financière a porté ces fruits durant la période 2001 à 2004. Dans la même lancée, Omri et al. (2011) précisent que les conseils mixtes améliorent l'image de l'entreprise à travers la divulgation de leur ouverture, leur tolérance et leur équité. Ce résultat confirme ceux obtenus par Kang et al. (2009), qui indiquent que l'annonce de l'ajout d'une femme au sein du CA a un effet sur l'amélioration des rendements enregistrés. Les partisans de la mixité, soutiennent des arguments selon lesquels, les femmes apportent des idées nouvelles, disposent d'une capacité de communication très importante par rapport aux hommes, ainsi qu'elles traitent des questions d'ordre stratégique lors

---

<sup>1</sup>(Catalyst, The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity (Catalyst, 2004)

des réunions des conseils (Allemand et Brullebaut., 2014). Ceux-ci influencent positivement la performance de l'entreprise (Carter et al 2003, Adams et Ferreira 2003).

Cependant, les opposants à la mixité du CA observent la situation de façon différente. En effet, Zahra et al. , (1998), puis Westphal et Milton, (2000), soutiennent que la présence des femmes au CA accroît les problèmes de consensus en créant des tensions entre les membres administrateurs. Shrader et al. (1997) ont analysé 200 entreprises américaines à conseils mixtes ayant la capitalisation boursière la plus élevée entre 1992 et 1993. Ils ne trouvent pas de lien positif et significatif entre le pourcentage de femmes au CA et la performance financière des entreprises. De même, Kochan et al. (2003) ne trouvent pas de relation positive entre la diversité homme/femme dans les postes de décisions et la performance financière de l'entreprise. L'étude de Zahra et al. (1998) sur la présence de minorités au CA (femmes et minorités raciales) et la performance financière, a conduit à une association non significative. D'autres résultats montrent aucun impact de la diversité genre du CA sur la performance de l'entreprise (Rose, 2007). Westphal et Milton (2000) soulignent que l'introduction des femmes au conseil, peut accroître les conflits cognitifs, dégrader la cohésion du groupe et limiter ses capacités d'actions. Fort de cette discussion entre les opposants et les militants de la mixité du CA, nous émettons l'hypothèse selon laquelle :

**H1 : La mixité du CA influencerait positivement la performance des entreprises publiques au Tchad**

### **1.2.2- Taille du conseil d'administration et performance**

Plusieurs travaux ont mis en évidence la relation entre la taille du CA et la performance des entreprises. La théorie de dépendance aux ressources soutient que dans un environnement incertain, plus la taille du conseil est grande, plus les différentes connaissances des administrateurs permettent d'exercer un contrôle efficace sur le dirigeants et d'améliorer la performance (Pfeiffer, 1972). Godard et Schatt (2011) prévoient que plus le nombre d'administrateurs est important plus l'entreprise réalise de grande performance. Dans cette lignée, Pearce et Zahra (1989) prouvent l'existence d'une relation positive entre la taille du conseil et la performance des entreprises. Suite à leur méta analyse, Dalton et al. (1999) confirment cette relation et trouvent qu'elle est plus intense pour les entreprises de grandes tailles. Dans le même sens, Adams et Mehran (2003) trouvent que les entreprises ayant un CA de grande taille réalisent de meilleures performances. *A contrario*, plusieurs études rapportent que les conseils de grande taille génèrent un faible niveau d'engagement individuel et affectent

négativement la motivation de leurs membres, ainsi que leur participation effective à la prise de décision.

Bien qu'un CA de grande taille augmente les expertises présentes, il fait naître des frictions entre les différents membres et se heurte à une grande manipulation (Ginglinger, 2002). Caby et Hirigoyen (2001) soutiennent qu' à mesure qu'un groupe s'accroît en nombre, il sera frappé d'inefficacité à cause du dysfonctionnement organisationnel, qui aurait un effet négatif par rapport aux compétences attendues des membres du CA. C'est ainsi que les dirigeants cherchent à élargir la taille du CA pour leur permettre d'adopter la stratégie d'enracinement (Lagmango, 2020 ; Paquerot, 1997). Les études d'Andres et al. (2005) relatives à l'impact de la taille du conseil et sa composition sur la valeur de l'entreprise sur un échantillon de 450 entreprises non financières de dix pays de l'ouest de l'Europe montrent une relation négative. De même, Beiner et al. (2003) n'ont pas décelé de rapport significatif entre la taille du CA et la valeur de l'entreprise. La taille du CA dans le contexte australien, où les CA sont réduits, n'a aucune influence sur la performance (Bonn et al., 2004). En utilisant la méthode de GMM, Wintoki (2007) a estimé la relation entre la performance (mesurée par le ROA) et la taille du CA. En recourant aux données de panel des entreprises entre 1999 et 2003, ces résultats montrent qu'il n'y a aucune relation significative entre la taille du conseil et la performance des firmes. Les auteurs ne sont pas unanimes quant au nombre d'administrateurs qui serait efficace pour garantir le bon fonctionnement du CA. Certains auteurs plaident en faveur d'une plus grande taille, et d'autres au contraire, montrent qu'un nombre réduit d'administrateurs renforce le contrôle du conseil et par la suite, améliore la performance des entreprises. Cette divergence des résultats ne permet pas de trancher qu'il y ait une relation positive ou non de la taille du CA sur sa capacité à agir en faveur de la performance. A la lumière de ces arguments avancés par ces auteurs, il en résulte l'hypothèse suivante :

## **H 2 : La taille du CA influencerait positivement la performance des entreprises publiques au Tchad**

### **2. Présentation de l'échantillon et opérationnalisation des variables**

Cette partie a pour objet de présenter et décrire les variables de l'étude. Il s'agit de présenter l'échantillon retenu et de procéder à la modélisation de ces variables mises en relation.

## 2.1- Présentation de l'échantillon

Notre analyse empirique porte sur les entreprises publiques au Tchad. En effet, nous avons sélectionné dix (10) entreprises parmi les 20 que dispose le pays, sur une période qui s'étale sur 4 ans, allant de 2014 à 2017.

Le choix de ces dix (10) était fait sur la base d'acceptabilité des dirigeants des dites entreprises. Ainsi, on peut qualifier notre échantillonnage de celui de convenance, c'est-à-dire les entreprises qui ont accepté de répondre à notre enquête. Le choix de ces entreprises se justifie également par la période de leur création qui date de 2000 à 2016, c'est-à-dire celles dont l'âge est de six (6) années d'existence avant notre période de l'étude. Le choix de cette période se justifie par le fait que le Tchad était dans une prospérité économique (activités pétrolières). Ce choix d'échantillon est basé également sur le fait qu'elles disposent des données financières fiables au Ministère de Finance et à la Direction Générale des Impôts. Toutes les entreprises composant notre échantillon sont opérationnelles à Ndjamena (Capitale du Tchad). Les données relatives aux caractéristiques du CA ont été recueillies au moyen de questionnaire administré auprès de ces entreprises. Les données de la performance ont été recueillies auprès de la direction générale des impôts et complétées auprès des services comptables des entreprises de l'échantillon. Sont exclues de l'échantillon, les entreprises d'assurances et les institutions financières en raison de la spécificité de leurs règles comptables, ainsi que quelques entreprises nouvellement créées (Après l'année 2016).

### 2.1.1. Mesure des variables de la performance

Les indicateurs financiers qui sont mobilisés dans le cadre des recherches en finance et en gouvernance sont opérationnalisés dans cette étude. L'objectivité des indicateurs et la facilité d'accès aux données représentent les principaux arguments d'utilisation de ces mesures. C'est dans ce cadre que nous avons retenu deux indicateurs pour mesurer la performance financière notamment le ROA, et le ROE :

- Le ROA (it) permet d'évaluer la rentabilité des actifs. Il est mesuré par le rapport entre résultat d'exploitation et l'actif total. Ce ratio place l'ensemble des actifs sur un même plan de risque et néglige les activités hors bilan qui prennent plus d'ampleur dans les activités d'une firme couvre en totalité les activités de la firme sans être affecté par des manipulations comptables (Adam et Santos, 2005). Il mesure la rentabilité des actionnaires conformément à la structure financière de l'entreprise (Ben Taleb et Léger-Jarniou, 2012). Il est égal au Résultat net rapporté sur actif total de l'entreprise.

- Le ROE (it) quant à lui, permet de mesurer la rentabilité financière par le rapport entre le résultat net et les capitaux propres. Le ROE (Return on Equity) représente la rentabilité financière, et exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires à dégager un certain niveau des bénéfices nets.

Bouaziz et Bouri (2011), puis Kolsi et Ghorbel (2011) ont utilisé cet indicateur pour mesurer la performance financière. Il est égal au rapport de Résultat net sur fonds propres.

### 2.1.2. Mesure des variables caractéristiques du CA et des variables de contrôle

Les caractéristiques du CA ont été appréciées par deux variables :

- **TAILCON (it)** : la Taille du CA est mesurée par le nombre d'administrateurs qui siègent au CA. La majorité des études plaide en faveur de la petite taille du CA pour garantir la pertinence du contrôle comparativement au CA de grande taille (Lipton et Lorsch, 1992). Alors que les analyses d'Adams et Mehran (2003) et de Godard et al. (2014) militent en faveur de la grande taille du conseil notamment dans les entreprises bancaires.

- **MIXCON (it)** : elle représente la mixité du conseil d'administration mesurée par le nombre des femmes siégeant au Conseil (Guetsop Sateu, 2016 ; Toé, 2014 ; Zenou, 2013)

Pour les variables de contrôle, elles ont été appréciées par trois variables :

- **TAILLE (it)** : la taille de l'entreprise est appréhendée à travers le logarithme de l'actif total de la firme (Pearce et Zahra, 1989) ; Godard, 2002). La taille constitue ainsi une alternative pour la réduction de l'incertitude de l'environnement (Pfeffer, 1982). Une taille élevée permet de multiplier les chances d'obtenir des informations significatives pour la prise de décision (Finet et Labelle, 2004).

- **SECTA (it)** : c'est le secteur d'activité qui permet d'isoler l'effet secteur par rapport au terme d'erreur, d'une part, et d'autre part de contrôler l'hétérogénéité au niveau des entreprises. Il s'agit d'une variable binaire qui prend la valeur 1 si l'entreprise fait partie du secteur industriel et la valeur 0 si elle appartient aux autres secteurs.

- **AGE (it)** : la variable âge a été souvent considérée comme une variable pouvant avoir un effet très significatif sur la performance. D'une manière générale, la variable âge de l'entreprise est exprimée au moyen de logarithme du nombre d'années d'exercice. L'âge de l'entreprise représente le nombre d'année d'existence de l'entreprise depuis sa création. A l'instar de ces auteurs, nous adoptons la transformation logarithmique du nombre d'année comme mesure de l'âge de l'entreprise.

## 2.2- Spécification du modèle

Pour tester les hypothèses déjà formulées, nous posons le modèle d'analyse ci-dessous. L'objectif de cette étude est de tester l'influence des caractéristiques du CA sur la performance des entreprises publiques au Tchad. Pour se faire, nous avons effectué trois régressions linéaires. La variable endogène est la performance, et les variables exogènes sont les caractéristiques du CA et les caractéristiques de l'entreprise. La méthodologie adoptée est inspirée de celle de Ben Taleb Sfar et Leger-Jarniou (2012).

Les modèles sont les suivants :

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{MIXCON}_{it} + \beta_2 \text{TAILCON}_{it} + \alpha_1 \text{AGE}_{it} + \alpha_2 \text{SECTA}_{it} + \alpha_3 \text{TAILLE}_{it} + E_{it} \quad (1)$$

$$ROE_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{MIXCON}_{it} + \beta_2 \text{TAILCON}_{it} + \alpha_1 \text{AGE}_{it} + \alpha_2 \text{SECTA}_{it} + \alpha_3 \text{TAILLE}_{it} + E_{it} \quad (2)$$

Où  $\beta_0$  est la constante du modèle.  $\beta_1, \beta_2, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  sont les coefficients de régression du modèle et  $E_{it}$  est le terme résiduel standard. Et  $i = 1, 2, 3, \dots, 10$  est le nombre d'entreprises de notre échantillon. Et  $t = 1, 2, 3$  est le nombre de périodes retenues pour l'étude.

## 3. Analyse et interprétation des Résultats

Nous avons présenté ci-dessus, le cheminement méthodologique ayant présidé de tester notre modèle de recherche. Nous présentons cette fois, les statistiques descriptives, les tests multivariés et clore avec l'analyse et résultats obtenus par la relation entre la mixité, la taille du CA et performance des entreprises.

### 3.1- Etudes descriptives et analyses multivariées

Nous allons décrire la statistique de nos variables et la matrice de corrélation pour vérifier l'absence de multicolinéarité.

#### 3.1.1. Statistiques descriptives et matrice de corrélation

Les statistiques descriptives relatives à notre échantillon sont présentées dans le tableau 1 (P.15) ci-dessous. A la lecture du tableau 1 (P. 15), on constate que la taille moyenne de l'entreprise, mesurée par le logarithme des actifs, est de 19.51. La firme moyenne de notre échantillon enregistre un rendement des actifs de l'ordre de 4.31 %.

De plus, notre échantillon présente un conseil mixte c'est-à-dire 3 femmes administrateurs au maximum et 0 femme au minimum. La taille moyenne du CA est de 10 administrateurs, avec un maximum de 13 et un minimum de 3 administrateurs. Le tableau 1 (P. 15) ci-dessous détaille les statistiques descriptives des différentes variables.

**Tableau 1 : Statistiques descriptives**

Variables de l'étude	Nombre d'observations	moyenne	Ecart-type	Min	Max
ROA	200	0.043123	.0.69669	4050132	423659
ROE	200	0.034561	0.45605	-730169	630169
TAILCON	200	10.2539	1.944936	3.500	13.00
MIXCON	200	3.890524	1.834547	0.01000	3.0000
LOG TAIL	200	19.5140	1.975331	10.0855	20.6553
LOG AGE	200	6.131746	4.825091	0.3000	0.6000
SECTA	200	2.835309	0.65432	0001	02000

Source : Auteur sous Stata

### 3.1.2. Les tests de multicolinéarité

Une analyse plus approfondie (matrice de corrélation) a été menée pour s'assurer de l'adéquation des variables retenues. L'analyse de la matrice de corrélation permet de mettre en évidence s'il existe une autocorrélation entre les variables considérées. Les coefficients de corrélation indiqués au tableau 2 (P. 15) ci-dessous présentent des valeurs inférieures à 0.8 (Kennedy, 1985). Cette analyse nous instruit sur une absence de multi-colinéarité entre les variables exogènes.

**Tableau 2 : Matrice de corrélation de Pearson**

Variables de l'étude	TAILCON	MIXCON	AGE	TAILLE	SECTA
TAILCON	1				
MIXCON	0.0309	1			
AGE	0.0124	-0.1315	1		
TAILLE	0.1788	0.0512	-0.0250	1	
SECTA	0.0448	0.1096	0.0479	0.0978	1

Source : Auteur sous Stata

Ce tableau 2 (P. 15) présente la matrice de corrélation des variables indépendantes utilisées pour étudier la relation entre les caractéristiques du CA et la performance des entreprises. L'observation de ces résultats nous laisse présupposer la qualité des tests empiriques. La faible corrélation entre les paires de variables nous évite la génération des biais. A cet effet, nous

présumons la prise en compte de l'hétérogénéité de la variété de l'échantillon pour statuer sur le rôle des caractéristiques du CA dans la performance de l'entreprise.

### 3.2. Vérification des hypothèses et discussions des résultats

L'analyse de résultats obtenus se fera en deux étapes. Dans une première étape, il est question de se pencher sur l'effet des caractéristiques du CA sur la performance financière des entreprises au Tchad mesurée par le ROA, en analysant les résultats de l'estimation du premier modèle de régression (modèle 1, P. 14). A la deuxième étape, il sera abordé l'analyse des résultats issus de l'influence des caractéristiques du CA sur la performance financière mesurée par le ROE (Modèle 2, P. 14). Pour se faire, il convient avant tout, de tenir lieu à vérifier s'il y a d'effets individuels ou non, dans nos modèles, dont il est question de choisir entre le modèle à effets fixes ou bien le modèle à effets aléatoires en appliquant le test de spécification de Hausman.

#### 3.2.1- Résultats de l'influence des caractéristiques du CA sur la performance financière (ROA)

**Tableau 3** : statistique de Fisher

Tests	Valeurs de la statistique de Fisher	Sig.	Conclusion	Type d'effets
Modèles 1 (ROA)	3.5928	0.0000	Rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des constantes	Effets spécifiques

**Source** : Auteur sous Stata

Nous constatons que la probabilité d'acceptation de l'hypothèse nulle du test de Fisher est de  $0.0000 <$  au seuil de 5%. Alors, il est question de rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ , pour confirmer, dans ce cas, le recours au test de spécification de Hausman (1978) est déterminant afin d'identifier la nature de la spécification (fixe ou aléatoire).

Le tableau 4 ( P. 16) ci-dessous renseigne sur le test de spécification de Hausman



**Tableau 4** : Spécification de test de Hausman

Correlated Random Effects - Hausman Test			
Equation: ROA			
Test cross-section random effects			
.			
Test Summary	Chi-Sq. d		
	Statistic	df Chi-Sq.	Prob
Cross-section random	29.117425	9	0.0006

Source : Auteur sous Stata

Selon le Test de Hausman (1978), il existe une probabilité de (0.0006) inférieure à la valeur critique au seuil de 5% ; Ce qui signifie que le modèle étudié est à effets individuels fixes. D'un point de vue économétrique, ce résultat signifie que les effets individuels s'ajoutent à la constante du modèle ( $\beta_0$ ) et non au terme d'erreur.

**Tableau 5** : Régression linéaire pour le modèle (1)

Variable dépendante ROA				
Variables	Signe prévu	Coefficient $\beta$	t- statistic	Prob
CONSTANTE		-0.062934	-0.563680	0.5748
MIXCON	+	0.112294***	3.495056	0.0008
TAILCON	-	0.000389	0.120650	0.9043
TAILLE	+	0.001196	0.126088	0.9000
AGE	-	0.098508***	-4.373467	0.0000
SECTA	-	-0.017956	-1.091590	0.2794
R <sup>2</sup> = 0.846022    R <sup>2</sup> ajusté = 0.770149    F=11.15049    p= 0.000    N= 10				

\*\*\* significatif au seuil de 1%    \*\*significatif au seuil de 5%    \* significatif au seuil de 10%

Source : Auteur sous Stata

L'examen du tableau 5 (P. 17) révèle une relation positive et statistiquement significative au seuil de 1% entre la performance financière mesurée par le ROA et la mixité du CA (MIXCON,  $\beta= 0.1122$ , P= 0.008). Ce résultat suppose que l'hypothèse H<sub>1</sub> qui affirme que la mixité du CA influence positivement la performance financière est validée. Ces résultats confirment les études de Singh (2008) et Kang et al. (2009).

Pour ce qui concerne la variable de contrôle (TAILLE de l'entreprise), nous constatons que le signe obtenu du coefficient estimé n'es conforme au signe prévu. En effet le tableau montre que la taille de l'entreprise à un effet positif et non significatif ( $\beta= 0.0011$ , P= 0.9).

**Tableau 6 : Statistique de Fisher**

Tests	Valeurs de la statistique de Fisher	Sig.	Conclusion	Type d'effets
Modèles 2 (ROE)	3.3265	0.0000	Rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des constantes	Effets spécifiques

Source : Auteur sous Stata

Ce résultat fait recours au test de spécification de Hausman (1978), il est déterminant afin d'identifier la nature de la spécification (fixe ou aléatoire)

**Tableau 7 : Test de Fisher**

Correlated Random Effects - Hausman Test			
Equation: ROA			
Test cross-section random effects			
.			
Test Summary	Chi-Sq. d		
	Statistic	df Chi-Sq.	Prob
Cross-section random	19.998038	9	0.0179

Source : Auteur sous Stata

**Tableau 8 : Résultats de la régression linéaire du modèle (2)**

Variable dépendante ROE				
Variabes	Signe prévu	Coefficient $\beta$	t- statistic	Prob
CONST		0.78897**	2.050561	0.0441
MIXCON	+	0.042590	0.384654	0.7017
TAILCON	-	-0.001008	-0.090703	0.9280
TAILLE	-	0.009244	0.282764	0.7780
AGE	-	-0.055882	-0.719927	0.4740
SECTA	-	-0.085096	-1.501170	0.1379
R <sup>2</sup> = 0.74950      R <sup>2</sup> ajusté = 0.625107      F = 6.072948      P= 0.000      N= 10				

\*\*\* significatif au seuil de 1%    \*\*significatif au seuil de 5%    \* significatif au seuil de 10%

Source : Auteur

Les résultats du tableau 8 (P. 18) indiquent que des signes des coefficients relatifs aux variables MIXCON ne sont pas conformes aux signes prévus. Notons d'abord que contrairement à l'hypothèse H1, la mixité du CA ne semble pas avoir un effet significatif sur la performance financière mesurée par le ROE. En effet, le coefficient relatif à la variable MIXCON positif et non significatif ( $\beta = 0.0425$ ,  $P = 0.7017$ ). De même, les résultats obtenus indiquent que le coefficient associé à la variable taille du CA (TAILCON) est négatif ( $\beta = -0.001$ ) et non significatif ( $P = 0.9280$ ) qui ne confirment pas notre prédiction de l'hypothèse H 2, qui prévoit que la taille du CA affecte positivement la performance financière des entreprises publiques. Pour ce qui est des variables de contrôle, le signe trouvé relative à la variable taille de l'entreprise (TAILLE) est conforme au signe prévu. Le coefficient relatif à la taille de la firme est positif mais statistiquement non significatif ( $\beta = -0.0092$ ,  $P = 0.778$ ).

### 3.2.2- Discussion et implications

Les résultats explicatifs générés par notre étude nécessitent d'être confrontés à ceux des travaux antérieurs présentés dans la revue de littérature. A l'issue de cette discussion, il ressort des implications suivant les axes théoriques, managériales et méthodologiques. Ainsi, nos résultats issus des tests montrent que plusieurs variables de nos modèles n'influencent pas de façon positive la performance des entreprises publiques. Nos résultats nécessitent une confrontation par rapport à ceux prévus dans la littérature.

S'agissant de la taille du CA (TAILCON), nos résultats montrent que celle-ci influence négativement la performance, contrairement à la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) qui prédit que la taille du CA détermine son efficacité, et améliore la performance des entreprises. En effet, nos résultats sont en contradiction avec Godard et Schatt (2011) qui prévoient que plus la taille du CA est importante plus l'entreprise réalise de grande performance. De même que le secteur d'activité n'a pas d'effet sur la performance de l'entreprise publique.

L'hypothèse d'une influence de la qualité des caractéristiques structurelles du Conseil d'administration sur la performance des entreprises publiques a été rejetée à l'issue des différents tests effectués. Ces résultats sont en contradiction avec les travaux antérieurs réalisés par Prémont (2016) et Godard (2004). Les résultats des tests d'hypothèses effectués ont prouvé que les caractéristiques du CA ont une influence négative sur la performance financière des entreprises publiques de notre échantillon.

En ce qui concerne la mixité du CA, nos résultats sont conformes aux résultats des études réalisées par Toé (2012) puis Triki et Bouaziz (2014) et Guetsop Sateu (2016) qui montrent une influence positive sur la performance des entreprises. Nos résultats s'inscrivent sur la théorie de dépendance aux ressources (Pfeffer, 1972), qui avance l'idée que le CA composé d'une structure diversifiée est efficace et participe grandement à la performance de celle-ci. Pfeffer et Salancik (1978) soutiennent que l'efficacité d'un CA est tributaire de sa diversité et de sa taille. En effet, développer et renouvelé la structure du CA pour la rendre mixte, agile, constitue un facteur déterminant de la performance de l'entreprise publique.

L'étude portant sur la petite taille de l'échantillon (10 entreprises publiques) en activité au Tchad, ne permet pas de généraliser les résultats obtenus. Alors, bien que l'échantillon soit minime, nos résultats ne sauraient être généralisés systématiquement. Cependant, cette limite n'altère pas pour autant la qualité du travail puisque cet échantillon, nous a permis de sortir des statistiques acceptables. Nos résultats ouvrent des voies de recherches future comme :

-L'extension de la recherche avec un échantillon plus grand incluant les entreprises privées peut être indispensable.

- La majorité des recherches antérieures ayant porté sur ce sujet envisage la relation entre le CA et la performance comme unidirectionnelle et non pas réciproque, il serait peut-être agréable de regarder la relation dans le sens inverse.

-Il serait peut-être intéressant de mener une étude comparative sur le CA de deux catégories d'entreprises à savoir une catégorie des privées et une autre concerne les entreprises publiques.

### **Conclusion**

Ce papier apporte une contribution à l'enrichissement des travaux existant sur les théories de la gouvernance dans les stratégies du CA des entreprises publiques. Il s'agit de vérifier si les hypothèses de base sont valides dans le cas de l'entreprise publique tchadienne. La mise en évidence des variables structurelles du CA vu sous l'angle de la mixité et de la taille dans le contexte spécifique des entreprises publiques a permis de justifier la théorie contractuelle de la gouvernance, notamment la théorie de l'agence. Eu égard aux éléments précités, nous suggérons à l'Etat de définir les règles de bonnes gouvernance pour que les caractéristiques du CA (Taille et Mixité) jouent pleinement leur rôle en faveur de la performance.

En guise de conclusion, nous rappelons que l'influence des caractéristiques du CA sur la performance financière des entreprises publiques a été basée sur une investigation auprès de 10 entreprises publiques en activité à Ndjamena (Tchad). Afin de bien examiner cette influence,

nous avons mené une analyse bivariée en étudiant l'association entre les variables endogènes et les variables explicatives. De même, l'analyse multivariée indispensable à notre étude a été réalisée grâce à l'application de la régression linéaire multiple. L'utilisation des statistiques descriptives et de test de multicollinéarité présentent un apport déterminant à notre étude. En effet, les résultats des statistiques descriptives se résument en un ensemble de moyenne, de médiane et de fréquence. L'intérêt de ces résultats est d'avoir quelques informations sur certaines caractéristiques pratiques des entreprises publiques du Tchad en matière des caractéristiques du CA. Les résultats obtenus de tous les tests bivariés et multivariés, montrent qu'il y'a une influence positive et significative de certaines caractéristiques du CA sur la performance financière mesurée par le ROA et ROE.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adams R. & Mehran H. (2003), « Is corporate governance different for bank holding companies ? » ‘Federal Reserve Bank of New York’ » ; *Economic Policy Review*

Allemand I. & Brullebaut B. (2014), « Le capital humain des femmes récemment nommées dans les conseils d’administration des sociétés françaises cotées à Paris », *Management international / International Management / Gestion Internacional*, 18 (3), 20–31.

Ben Rejeb W. (2015), « Impact des rôles et des caractéristiques du conseil d’administration sur le degré d’internationalisation des sociétés tunisiennes cotées », *International Conference on Business, Economics, Marketing Management Research (BEMM-2015)*

Ben Taleb Sfar D. & Léger-Jarniou C. (2012), « L’impact de l’intervention des administrateurs externes et de la taille du conseil sur la performance des entreprises : Application au contexte tunisien », *La Revue des Sciences de Gestion* 2012/2 (n° 254), p. 81-87.

Bogliolo F. (2001), « La création de valeur », Les Editions d’Organisation

Bouri A & Bouaziz W. (2007), « Indices de gouvernance actionnariale contre indices de gouvernance partenariale : application aux banques Tunisiennes cotées », 4<sup>th</sup> International Finance Conference ‘Investissement & financement

Fama E. & Jensen M. (1983), « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, 26 juin.

Fama, E. F. et Jensen M. C. (1983), « Agency problems and residual claims » ; *Journal of Law and Economics*, N° 26(2), pp : 327-49

Feudjo J. et Mfouapon K. (2013), « L’efficacité du conseil d’administration dans les sociétés anonymes au Cameroun : une lecture par l’hétérogénéité des administrateurs », *La Revue Gestion et Organisation*, p. 196–202

Guetsop Sateu F. A. (2016), « Diversité genre dans le conseil d’administration et performance des entreprises : une étude à partir des expériences camerounaises », *International Journal of Innovation and Applied Studies* Vol. 15 No. 1, pp : 164-174

Karoui W. & Khelif W (2016), « Les déterminants «traditionnels» de la performance des conseils d’administration ont- il encore du sens dans les pme ? une étude exploratoire dans le contexte français » ; *Board Effectiveness In Smes; Beyond Usual Suspects*

Kolsi M. & Ghorbel H. (2011), « Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes », *Comptabilité, Economie et Société*, Montpellier, P. 23

Koudri A. & Aziez L. (2015), « Le conseil d’administration : un mécanisme inefficace de la gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE) », *les cahiers du cread N° 113/ 114*

Lagmango V. L. (2020), « Enracinement et opportunisme du dirigeant : une lecture dans les entreprises publiques au Cameroun », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 3 : Numéro 2, pp : 223 - 247

Mohamed Saber H. & Laghmari L. (2018), « Articulation Gouvernance-Santé Financière : Etude Comparative Entre Total Maroc et Cosumar », *International Journal of Economics Management et stratégie*, vol 15, pp/ 22-37

Moungou M. & Sabine P. (2017) ; « Le pouvoir du dirigeant dans la relation d'agence : Cas des entreprises publiques au Cameroun », *AIMS*, XXVI<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Université de Yaoundé 2- Cameroun, FSEG

Ngomesse Njiké D. & Tcheubeu T. (2017), « Mécanismes internes de gouvernance dans les entreprises publiques camerounaises : évolution, caractéristiques et fonctionnement du conseil d'administration » ; *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 20 No. 4, pp : 1233-1245

Omri A. & al. (2011), « Diversité genre dans le conseil d'administration et performance des entreprises tunisiennes cotées », *global journal of management and business research*

Pfeffer J. & Salancik G. (1978), « The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective », *Theoretical Economics Letters*, Vol. 6 N° .4

Toé (2014), « Diversité du genre au conseil d'Administration : vers une amélioration de la gouvernance des entreprises », *Revue de Gestion*, Vol. 31, pp : 87 -113

Triki M. & Bouaziz Z. (2012), « L'impact du conseil d'administration sur la performance financière des entreprises Tunisiennes », MPRA/ Munich Personal RePEc, No. 38672,

Wanda R. (2010), « Conseil d'administration et performance des entreprises franco-camerounaises », *Revue des Sciences de Gestion*”, pp : 245-246

Wirtz P. (2008), « Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise » ; Paris : Collection Repère, la Découverte.

Zahra S. & Pearce J. (1989), « Board of Director and Corporate Financial Performance », *A Review and Integrative Model* ”, *Journal of Management*, Vol 15, pp. 291-244,

Zenou E. & Gallia F. (2013), « La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation ? L'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation » ; *in Management & Avenir* .