

Attributs démographiques des administrateurs et RSE : Quel lien dans le contexte français

Demographic attributes of directors and CSR: What is the link in the French context?

Oumaima BENAGUID, (Doctorante)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion El Jadida- LIRO
Université Chouaib Doukkali (Maroc)
Université de Limoges -CREOP (France)*

Oumaima ANTARI, (Doctorante)

*École Nationale de Commerce et de Gestion El Jadida- LIRO
Université Chouaib Doukkali- Maroc*

| | |
|-------------------------------------|---|
| Adresse de correspondance : | Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida Angle Ahmed Chaouki et Rue de Fès, B.P. : 122, Université Chouaib Doukkali Maroc (El Jadida) 2400 05.23.39.44.35 |
| Déclaration de divulgation : | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article. |
| Conflit d'intérêts : | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts. |
| Citer cet article | BENAGUID, O., & ANTARI, O. (2024). Attributs démographiques des administrateurs et RSE : Quel lien dans le contexte français. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(3), 380-394. https://doi.org/10.5281/zenodo.10884462 |
| Licence | Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND |

Received: February 06, 2024

Accepted: March 22, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 3 (2024)

Attributs démographiques des administrateurs et RSE : Quel lien dans le contexte français ?

Résumé

Ce travail vise à étudier l'impact des attributs démographiques des administrateurs sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), et plus particulièrement, l'impact de la diversité de genre, des administrateurs étrangers et de l'âge des administrateurs sur la RSE. Notre échantillon est constitué de 63 entreprises françaises cotées à l'indice SBF 120 observées sur une période de dix ans entre les années 2008 et 2017. Afin de comprendre la relation entre les attributs démographiques des administrateurs et la RSE, nous avons analysé nos données avec un modèle de régression à effets aléatoires. Les résultats obtenus montrent que la présence des femmes, mesurée par la proportion des femmes administratrices au sein du conseil et l'indice de Blau, impacte positivement la RSE. L'âge des administrateurs a aussi un effet positif et très significatif sur la RSE. En revanche, les administrateurs de nationalité non française n'ont pas un effet significatif sur la responsabilité sociale et environnementale.

Mots clés : Diversité genre, Âge des administrateurs, Administrateurs non français, RSE

Classification JEL : M14

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

This work aims to study the impact of directors' demographic attributes on corporate social responsibility (CSR), and more specifically, the impact of gender diversity, foreign directors and directors' age on CSR. Our sample consists of 63 French companies listed on the SBF 120 index observed over a ten-year period between the years 2008 and 2017. To understand the relationship between directors' demographic attributes and CSR, we analyzed our data with a random-effects regression model. The results obtained show that the presence of women, measured by the proportion of female directors on the board and the Blau index, positively impacts CSR. The age of directors also has a positive and highly significant effect on CSR. On the other hand, non-French directors do not have a significant effect on CSR.

Keywords: Gender diversity, Age of directors, Non-French administrators, CSR

Classification JEL : M14

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Selon les théories de la gouvernance, la composition d'un conseil d'administration est cruciale pour garantir sa qualité. En plus de son rôle de surveillance, le conseil d'administration joue un rôle essentiel dans l'élaboration et le suivi des stratégies de l'entreprise. Il est également un catalyseur de créativité et de recherche de nouvelles opportunités (Charan, 1998).

Au cours des deux dernières décennies, plusieurs études empiriques se sont intéressées à la responsabilité sociale des entreprises et ont trouvé un effet important de cette dernière sur la performance financière. En revanche, moins d'attention est accordée à l'analyse des facteurs qui forment la mise en œuvre des actions responsables de l'amélioration de la RSE. Ces facteurs comprennent la taille de l'entreprise, son âge, la composition de son conseil de gouvernance, ainsi que la performance financière de l'entreprise elle-même (S. Činčalová, 2020). Les mécanismes de gouvernance et plus précisément la composition du conseil d'administration ou de surveillance influencent la qualité des informations extra-financières ainsi que les pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale (Maon et Vafeas, 2002 ; Maon et al., 2009).

La théorie des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984) est profondément enracinée dans la théorie behavioriste de la firme. Son principe sous-jacent est que les attributs démographiques des managers et des dirigeants en tant qu'êtres humains influencent les décisions et comportements stratégiques et organisationnels. En outre, les études qui ont examiné le lien entre la diversité du conseil d'administration et les pratiques de la RSE ont essentiellement analysé l'effet de la présence de femmes dans les conseils d'administration, mais n'ont pas examiné l'impact des autres attributs démographiques sur RSE. Cette question doit donc faire l'objet de recherches plus approfondies. Et dans la mesure où les attributs démographiques pourraient avoir un impact pertinent sur les performances en matière de RSE, nous avons décidé d'analyser la question de recherche suivante : Les attributs démographiques des administrateurs influencent-ils les pratiques RSE ?

Pour bien remplir son rôle, le conseil de gouvernance doit être composé de membres intègres, compétents, informés, impliqués, apportant une diversité (formation, parcours professionnel, équilibre hommes-femmes, âge, nationalités, etc.) de nature à susciter de vrais débats et à éviter la recherche systématique du consensus.

Ainsi, notre étude vise à analyser la relation entre les attributs démographiques des administrateurs (le genre, l'âge et la nationalité) et la qualité des informations RSE divulguées. Notre échantillon comprend 63 entreprises françaises cotées sur la période 2008-2017.

Cette étude apporte plusieurs contributions essentielles. Premièrement, elle va au-delà de l'analyse de l'impact de la diversité de genre sur la RSE et enrichit la littérature RSE en se focalisant spécifiquement sur les autres attributs démographiques des administrateurs, un aspect qui reste relativement peu exploité dans la littérature et dont la portée des résultats pourrait optimiser les politiques RSE des entreprises. Deuxièmement, la littérature sur la gouvernance ayant montré l'utilité de l'existence de comités spécialisés dans les entreprises, notre recherche examine également l'influence de la présence d'un comité RSE sur l'engagement des entreprises en matière sociale et environnementale

En utilisant les données de panel, les principaux résultats montrent que la diversité de l'âge et du genre impacte positivement la qualité des informations RSE divulguées tandis que la présence des administrateurs non français n'a pas d'effet sur la RSE. Le reste de l'article s'articule autour de quatre sections. La première section est consacrée à la revue de littérature et au développement des hypothèses, dans la deuxième section nous définissons l'échantillon et la méthodologie utilisée, nous présentons dans la troisième section les résultats et la discussion des résultats avant de dédier la dernière à la conclusion.

2. Revue de littérature et développement des hypothèses

2.1. Revue de littérature

La responsabilité sociale des entreprises a trouvé ses origines au début du 19^{ème} siècle avec la naissance du paternalisme industriel des grandes entreprises. À cette époque, les dirigeants ont développé une conscience éthique. La RSE est expliquée par le modèle de Carroll (Carroll, 1991) selon quatre aspects :

- Aspect économique : Pour que l'entreprise survive à long terme et profite à la société, la première responsabilité de l'entreprise est de réaliser des bénéfices.
- Aspect juridique : Chaque entreprise est dans l'obligation de respecter les lois et règlements qui régissent son secteur d'activité, sa relation avec ses parties prenantes (employés, concurrents, fournisseurs, clients, etc.) ainsi que de respecter les mesures de sécurité et environnementales.
- Aspect éthique : Il est important pour l'entreprise d'agir sur la base de l'éthique et de la morale ; son engagement dans la société devrait également aller au-delà des exigences étroites de la loi et de l'ordre.
- Aspect philanthropique : Il est de la responsabilité de l'entreprise de redonner à la société. Cette facette de la responsabilité tient une place importante même si elle est de nature discrétionnaire.

Les attributs démographiques des directeurs reflètent la manière dont l'entreprise interagit avec son environnement interne et externe. Plus les bases cognitives des dirigeants sont diversifiées, plus l'équipe dirigeante a des capacités pour répondre aux exigences des parties prenantes (David Autissier, Béchir Ben Lahouel, 2014).

L'impact des attributs démographiques sur les décisions sociales et environnementales est expliqué par la théorie des échelons supérieurs (ou « Upper Echelons Theory »). Elle explique que la croissance et le développement de l'entreprise dépendent des décisions et des stratégies des dirigeants. Ces expériences des dirigeants sont basées sur leurs valeurs, expériences et personnalités (Hambrick et Mason, 1984). Il existe une relation entre l'expérience du dirigeant et la croissance de l'entreprise, cette relation peut être inversée : la croissance de l'entreprise peut aussi influencer les caractéristiques des dirigeants. Dans ce sens, « l'expérience forme leurs connaissances, qui, à leur tour, formeront leurs expériences futures » (Mintzberg et al., 1999).

2.2. Développement des hypothèses

2.2.1. Diversité du genre et RSE

La diversité du genre vise à assurer un certain niveau d'équilibre dans la représentation des hommes et des femmes au sein du conseil d'administration. La France, comme plusieurs pays européens, a opté, à travers la loi Copé-Zimmermann, promulguée en 2011, pour l'instauration progressive de quotas afin de favoriser la féminisation des instances dirigeantes des entreprises cotées comptant plus de 500 salariés permanents et un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros.

Premièrement, étant donné leurs caractéristiques, les femmes apportent des expériences et des perspectives professionnelles différentes de celles des hommes (Hillman et al., 2007 ; Ward et Forker, 2015), on peut donc s'attendre à ce que la présence de femmes au conseil d'administration mène à des actions plus éclairées et stratégiques pour garantir une meilleure responsabilité sociale. Un pourcentage plus élevé de femmes au sein des conseils d'administration implique une meilleure divulgation des informations RSE (Cabeza Garcia et al., 2017 ; Yaseen et al., 2019 ; Shu et al., 2020).

Deuxièmement, l'augmentation du nombre de femmes administrateurs à un seuil de trois femmes permet une amélioration des comportements sociaux et environnementaux des entreprises (Yaseen et al., 2019), ce qui soutient la théorie de la masse critique.

Troisièmement, le fait d'avoir une minorité de femmes au sein du conseil d'administration n'affecte pas considérablement la performance de l'entreprise en matière de RSE. Selon Catherine Mercier-Suissa et al. (2018), les femmes n'influencent pas les décisions du conseil d'administration lorsqu'elles représentent une faible minorité dans celui-ci. Ce constat est confirmé par une étude menée dans le contexte australien, qui a montré que la présence d'une seule femme au sein du conseil d'administration ne permet pas d'influencer les activités RSE de l'entreprise. Une meilleure représentation des femmes aide les conseils d'administration à mieux profiter de leurs expertises, et leur influence ne devient significative qu'à partir de trois femmes au sein du conseil (Subba Reddy Yarram, 2021).

Hypothèse 1.a : la présence des femmes administrateurs est positivement liée au score RSE

Hypothèse 1.b : La présence de trois femmes au minimum est positivement liée au score RSE

2.2.2. La présence des administrateurs non français et RSE

Selon la théorie de l'agence, un conseil d'administration composé d'un taux élevé de membres de nationalités étrangères est un conseil plus indépendant, avec un niveau de contrôle et de surveillance plus élevé (Zaid et al., 2020). Les administrateurs de nationalité étrangère sont fortement attachés à la transparence, à la responsabilité et à la réputation des entreprises sur le marché concurrentiel (Oxelheim et Randey, 2003). C'est à travers les capacités et connaissances diverses, les expériences interculturelles, les réseaux commerciaux et d'autres compétences des administrateurs étrangers que les objectifs de l'entreprise peuvent être atteints.

L'une des ressources importantes de l'entreprise est le conseil de direction multinational (Hsu et al., 2013). Un conseil composé d'individus d'ethnies différentes pourrait comprendre les prérequis et les inclinations des partenaires au sein d'un même rassemblement ethnique, ce qui améliorerait la divulgation de la RSE (Plessis et al., 2012).

Ces attributs pourraient permettre aux conseils à nationalités mixtes d'adopter l'esprit d'entreprise, de résoudre plus efficacement des problèmes stratégiques complexes et, par conséquent, de réaliser des résultats plus profitables que les entreprises à conseils d'administration plus homogènes (Adams et al., 2015).

Des études récentes ont montré un impact positif significatif de la présence d'administrateurs avec des nationalités différentes sur la responsabilité sociale et environnementale, en raison de leur exposition globale, de leur expérience, de leurs compétences et de leurs connaissances (Che Ahmad et Osazuwa, 2015).

En revanche, un conseil d'administration diversifié à l'échelle nationale entraîne une mauvaise performance, en raison du coût élevé des administrateurs étrangers et de la surveillance inefficace (Masulis et al., 2012). Katmon et coll. (2017) ont également rapporté une relation négative entre la diversité du conseil et la divulgation de la RSE. Cependant, Barako et Brown (2008) n'ont trouvé aucune relation entre la diversité de la nationalité au sein des conseils d'administration et la divulgation de la RSE. Che-Ahmad et Osazuwa (2015) ont démontré une association positive entre la diversité de la nationalité et les pratiques RSE.

Hypothèse 2 : La présence des administrateurs étrangers impacte positivement la RSE

2.2.3. Age des administrateurs et la RSE

Selon la réglementation française et sauf stipulations contraires des statuts, le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut pas être supérieur au tiers des administrateurs en fonction.

La diversité des âges des administrateurs peut avoir des effets positifs ou négatifs sur la performance sociale et environnementale. D'un côté, l'âge est considéré comme un atout pour le conseil d'administration et une partie du capital humain (Sonnenfeld, 2002), sa diversité peut améliorer les expériences, les ressources et les connaissances des membres du conseil d'administration. D'un autre côté, la diversité d'âge peut créer des conflits cognitifs c'est-à-

dire une confrontation entre des avis et des idées divergentes et une mauvaise cohésion du groupe et donc nuire à la performance de l'entreprise (Talavera, 2018).

Des administrateurs avec des tranches d'âge différentes augmentent l'efficacité du conseil d'administration, ce qui dissipe par conséquent les compétences et les expériences des administrateurs âgés aux jeunes administrateurs qui pourraient contribuer à la prise de décisions critiques (Ali et al., 2014).

La question de l'âge des administrateurs n'a pas fait l'objet d'une enquête complète. Cependant, les résultats existants ne montrent pas de consensus. Roitto (2013) a rapporté une relation négative entre l'âge moyen des administrateurs et la divulgation de la RSE, alors que Katmon et coll. (2017) n'ont rapporté aucun impact qu'il soit positif ou négatif de l'âge sur la divulgation de la RSE. En revanche, Goergen et al., (2015) ont prouvé une association positive entre la diversité d'âge et l'efficacité et la performance du conseil. A cet effet, il convient d'évoquer ici l'article de CBS News qui rapporte les résultats de l'étude menée par l'agence ChooseMyCompany auprès de 7 182 travailleurs en ce qui concerne leur identification aux enjeux liés à la RSE. L'étude révèle que ce sont les moins de 35 ans qui se montrent le plus concernés par les enjeux RSE.

Hypothèse 3 : L'âge des administrateurs a un impact négatif sur la RSE

3. Méthodologie de recherche

3.1. Echantillon et description des variables

L'échantillon initial de notre étude est constitué des entreprises cotées au SBF 120. Cet indice représente trois quarts de la capitalisation boursière de la place de Paris.

L'échantillon final est un panel sur 10 années, composé de 63 entreprises françaises, soit 630 observations. Cet échantillon est obtenu après l'élimination des entreprises financières et des entreprises dont les données sont manquantes ou incomplètes.

Les scores relatifs à la RSE sont issus de la base de données Datastream. Les données financières de notre échantillon sont extraites de la base de données Thomson One. Les informations décrivant la composition et les caractéristiques des conseils d'administration sont recueillies à partir d'une étude documentaire en exploitant les rapports annuels et les documents de référence des entreprises disponibles sur leurs sites officiels.

Nous avons éliminé de notre échantillon les entreprises financières et celles pour lesquelles les informations RSE ou relatives à la performance sont incomplètes. Nous avons obtenu un échantillon final de 630 observations couvrant 63 entreprises sur une période de dix années, de 2008 jusqu'à 2017.

Table 1 : Présentation de l'échantillon

| Échantillon | Nombre d'entreprises |
|---|----------------------|
| Échantillon initial | 120 |
| Entreprises appartenant au secteur financier | 9 |
| Entreprises présentant des score RSE manquants | 33 |
| Entreprises présentant des données gouvernances incomplètes | 15 |
| Échantillon final | 63 |

Source : Auteurs

Les firmes de notre échantillon final appartiennent, comme présenté dans le tableau 2, à neuf secteurs d'activité différents. La classification sectorielle retenue est celle de l'ICB de niveau 1.d

Table 2 : Répartition de l'échantillon par secteur d'activité

| Secteur d'activité | Effectif | Pourcentage |
|----------------------------|----------|-------------|
| Biens de consommation | 13 | 21% |
| Matériaux de base | 4 | 6% |
| Services aux consommateurs | 10 | 16% |
| Technologie | 4 | 6% |
| Industrie | 21 | 33% |
| Pétrole et gaz | 3 | 5% |
| Santé | 3 | 5% |
| Services aux collectivités | 2 | 3% |
| Télécommunications | 3 | 5% |
| Total | 63 | 100% |

Source : Auteurs

3.2. Définition et mesures des variables

Indice Blau : C'est un indice d'hétérogénéité utilisé pour mesurer la variation dans les données catégoriques. Nous l'avons utilisé afin de mesurer la diversité de genre. Sa formule est la suivante :

$$Blau = 1 - \sum_{i=1}^n p_i^2$$

Où p = part d'individus dans une catégorie, N = nombre de catégories.

La valeur minimale que peut prendre l'indice Blau est zéro lorsque l'ensemble des membres sont de la même catégorie. Plus l'indice Blau est élevé, plus le groupe est hétérogène. Indice Blau atteint son maximum lorsque les membres sont répartis également entre toutes les catégories. La valeur maximale est calculée comme suit :

Valeur maximale = $\frac{N-1}{N}$ Avec N : nombre de catégories.

La définition des variables de notre étude est présentée dans le tableau ci-dessous :

Table 3 : Description des variables

| Variable | Signification | Mesures |
|--|---------------|--|
| Variables dépendantes | | |
| Score responsabilité sociale des entreprises | SCORERSE | Score global de la qualité des informations RSE sur 100 points |
| Variables indépendantes | | |
| Indice de Blau de la diversité de genre | BLAUGENRE | Dans la formule Blau, pi concerne deux catégories, la part des hommes et la part des femmes dans le conseil d'administration |
| Proportion des femmes administratrices | BGD | La proportion des femmes administrateurs au sein du conseil |
| Age des administrateurs | AGEBOARD | L'âge moyen des administrateurs |
| Proportion des administrateurs étrangers | ETR | La proportion des administrateurs non français au sein du conseil |
| Une femme | Fem1 | Variable qui prend la valeur 1 si le CA compte une femme administratrice et 0 sinon |
| Deux femmes | Fem2 | Variable qui prend la valeur 1 si le CA compte deux femmes administratrices et 0 sinon |
| Trois femmes et plus | Fem3 | Variable qui prend la valeur 1 si le CA compte trois femmes et plus et 0 sinon |
| Variables de contrôle | | |
| Proportion des administrateurs indépendants | INDEP | La proportion des administrateurs indépendants au sein du conseil |
| Comité RSE | COMITERSE | Variable binaire égale 1 si l'entreprise a un comité RSE et 0 sinon |
| Entreprise familiale | FAMILIAL | Variable binaire égale 1 si l'entreprise est familiale et 0 sinon |
| Taille du CA | TCA | Nombre total des administrateurs |

| | | |
|--|--------|---|
| Dualité président du conseil-directeur général | CUMUL | Variable binaire qui prend la valeur 1 lorsque les deux postes sont occupés par une même personne, 0 le cas échéant |
| Le taux d'endettement | END | Le rapport entre total des dettes et l'actif total |
| Rentabilité des actifs | ROA | Le rapport entre le résultat net et le total des actifs |
| Taille de l'entreprise | TAILLE | Logarithme népérien de l'actif total de la firme i à la fin de l'année fiscale. |

Source : Auteurs

3.3.Méthodologie de recherche

Afin de tester nos hypothèses de recherches, Nous utilisons une modélisation en données de panel par la méthode des effets aléatoires. Le modèle à effets aléatoires est une approche de régression qui prend en compte à la fois les variations entre les unités individuelles (entre les entreprises, par exemple) et les variations au fil du temps. Il suppose que les erreurs individuelles sont corrélées entre les différentes unités. Cela signifie que chaque unité peut avoir un intercept spécifique en plus des coefficients spécifiques à chaque variable indépendante. Hoque et al. (2017) et Park et al. (2018) ont opté pour cette méthode pour étudier l'effet des mécanismes de gouvernance sur la RSE. Ce modèle est souvent utilisé lorsque l'on s'attend à ce que les unités individuelles aient des caractéristiques spécifiques qui peuvent influencer les résultats.

Le modèle de notre étude se présente comme suit :

$$Score_t = \alpha_0 + \beta_1 BGD_{it} + \beta_2 AGEBOARD_{it} + \beta_3 NATIONALITE_{it} + \beta_6 INDEP_{it} + \beta_7 FAMILIAL_{it} + \beta_8 END_{it} + \beta_9 CUMUL_{it} + \beta_{10} ROA_{it} + \beta_{11} TCA_{it} + \beta_{12} TAILLE_{it}$$

D'où i est l'entreprise et t est l'année

4. Résultats et discussion

4.1. Les statistiques descriptives

Le tableau 4 ci-dessous résume les statistiques descriptives de toutes les variables utilisées dans notre modèle. Au niveau des scores, RSE, sociaux et environnementaux, il parvient à noter une grande variation dans les pratiques RSE des entreprises françaises. Cela signifie que certaines entreprises dans certaines années ne diffusaient pas clairement leurs politiques RSE au grand public. La moyenne des scores environnemental et social sont élevés. Ceci est justifié par l'obligation réglementaire aux entreprises de prendre en considération les dimensions sociales et environnementales dans leurs activités.

La moyenne des femmes administrateurs dans les entreprises françaises est de 13% avec un minimum de 0 et un maximum de 54%. C'est-à-dire il existe des conseils d'administrations masculin.

Les résultats nous montrent que les CA des entreprises françaises sont composés d'uniquement 25% des administrateurs français avec un écart type de 0,17.

Concernant la variable âge, les conseils d'administrateurs ont un âge moyen de 58, avec un faible écart type de 4,01. C'est-à-dire une faible diversité au sein du conseil concernant l'âge.

Concernant les variables de contrôle, les conseils comportent plus de la moitié des membres indépendant, donc une représentation équilibrée entre les administratrices indépendantes et non indépendantes au sein du conseil. Le code AFEP-MEDEF exige aux sociétés contrôlées que la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins d'un tiers des membres du conseil dans les sociétés contrôlées, et de la moitié dans les sociétés non contrôlées.

Environ 30% des entreprises contiennent un comité spécialisé de la responsabilité sociale des entreprises. Il parvient également de remarquer que 20% de notre échantillon sont des entreprises familiales.

Table 4 : Statistiques descriptives

| | Moyenne | Maximum | Minimum | Ecart type |
|-----------|----------|----------|----------|------------|
| RSE | 81.65919 | 96.88 | 4.27 | 19.93762 |
| BGD | 0.135337 | 0.545455 | 0 | 0.139388 |
| ETR | 0.251327 | 0.8125 | 0 | 0.171419 |
| AGEBOARD | 58.64137 | 67.53846 | 44.09091 | 4.013068 |
| COMITERSE | 0.293651 | 1 | 0 | 0.455796 |
| CUMUL | 0.350794 | 1 | 0 | 0.477598 |
| DETTES | 0.269465 | 2.450351 | 0 | 0.265277 |
| FAMILIAL | 0.206349 | 1 | 0 | 0.405006 |
| INDEP | 0.530549 | 1 | 0 | 0.192985 |
| ROA | 0.043141 | 0.427 | -0.2034 | 0.052134 |
| TAILLE | 10.19941 | 12.31629 | 8.83576 | 0.740399 |
| TCA | 13.15873 | 21 | 5 | 3.100368 |

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

Source : Auteurs

Avant de présenter les résultats des régressions, il nous a semblé intéressant d'établir un test de corrélation. Ce test a pour objectif de déterminer s'elle existe une relation linéaire entre les variables explicatives ou pas Comme indiqué dans le tableau 4, la variable diversité genre est corrélée avec les variables formation et âge, leurs coefficients de corrélation de Pearson sont supérieurs à 0,8 le seuil à partir duquel la colinéarité devient significative (balises de Cohen 1988).

Table 5 : Matrice de corrélation

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---------------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|--------|
| 1 RSE | 1.0000 | | | | | | | | | | | |
| | ---- | | | | | | | | | | | |
| 2 BGD | 0.1468*** | 1.0000 | | | | | | | | | | |
| | (0.0002) | ---- | | | | | | | | | | |
| 3 NATIONALITE | (0.2066*** | 0.0372 | 1.0000 | | | | | | | | | |
| | (0.0000) | (0.3518) | ---- | | | | | | | | | |
| 4 AGEBOARD | 0.2267*** | 0.0285 | 0.1267*** | 1.0000 | | | | | | | | |
| | (0.0000) | (0.4745) | (0.0014) | ---- | | | | | | | | |
| 5 COMITERSE | 0.1823*** | 0.2210*** | -0.0289 | -0.0569 | 1.0000 | | | | | | | |
| | (0.0000) | (0.0000) | (0.4684) | (0.1538) | ---- | | | | | | | |
| 6 CUMUL | -0.0957** | 0.0748* | 0.0134 | 0.0738* | 0.1249*** | 1.0000 | | | | | | |
| | (0.0163) | (0.0605) | (0.7366) | (0.0643) | (0.0017) | ---- | | | | | | |
| 7 DETTES | -0.1896*** | -0.0970** | 0.0002 | -0.1697*** | 0.0713* | -0.0713* | 1.0000 | | | | | |
| | (0.0000) | (0.0149) | (0.9970) | (0.0000) | (0.0739) | (0.0735) | ---- | | | | | |
| 8 FAMILIAL | 0.0029*** | 0.0080 | -0.0469 | 0.0577 | -0.1651*** | -0.1611*** | -0.1385*** | 1.0000 | | | | |
| | (0.0029) | (0.8411) | (0.2396) | (0.1479) | (0.0000) | (0.0000) | (0.0005) | ---- | | | | |
| 9 INDEP | 0.1336*** | 0.1904*** | 0.1467*** | 0.1555*** | 0.0343 | -0.1840*** | 0.0784** | -0.0139 | 1.0000 | | | |
| | (0.0008) | (0.0000) | (0.0002) | (0.0001) | (0.3901) | (0.0000) | (0.0492) | (0.7286) | ---- | | | |
| 10 ROA | -0.1325*** | -0.1032*** | 0.0368 | -0.1428*** | 0.0306 | -0.0587 | 0.1370*** | 0.2275*** | 0.0764* | 1.0000 | | |
| | (0.0009) | (0.0095) | (0.3560) | (0.0003) | (0.4426) | (0.1410) | (0.0006) | (0.0000) | (0.0552) | ---- | | |
| 11 TAILLE | 0.5002*** | 0.2269*** | 0.0705* | 0.2395*** | 0.1344*** | -0.0061 | -0.1639*** | -0.2189*** | 0.0802** | -0.3661*** | 1.0000 | |
| | (0.0000) | (0.0000) | (0.0771) | (0.0000) | (0.0007) | (0.8776) | (0.0000) | (0.0000) | (0.0443) | (0.0000) | ---- | |
| 12 TCA | 0.3598*** | 0.0701* | 0.0524 | 0.0633 | 0.2122*** | -0.0441 | -0.0365 | -0.0996** | -0.2212*** | -0.2050*** | 0.5720*** | 1.0000 |
| | (0.0000) | (0.0787) | (0.1894) | (0.1125) | (0.0000) | (0.2690) | (0.3609) | (0.0124) | (0.0000) | (0.0000) | (0.0000) | ---- |

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

Source : Auteurs

4.2. Résultats

Le modèle 1 permet de tester l'effet de la diversité du conseil sur la responsabilité sociale des entreprises en mesurant la diversité de genre à l'aide de la proportion des femmes. Tandis que dans le modèle 2, nous avons utilisé l'indice de Blau comme instrument de mesure de la diversité de genre.

Le tableau 6 présente les résultats des régressions. A travers le modèle 1, nous remarquons que les variables de diversité du conseil ont conclu des résultats positifs et très significatifs. BGD (20.28122 ; $p < 0,01$), COMITERSE (6.942512 ; $p < 0,01$), AGEBOARD (0.32246 ; $p < 0,1$), INDEP (9.866183 ; $p < 0,1$) (TAILLE (12.22441, $p < 0,01$), TCA (1.467474 ; $p < 0,1$) tandis que le cumul et le ratio d'endettement sont négativement liés à la RSE. Les administrateurs étrangers ainsi que le ROA n'ont pas montré un lien positif mais non significatif.

Dans le modèle 2, et afin de s'assurer de l'impact de la diversité de genre sur la RSE, nous avons utilisé l'indice Blau comme indice de mesure. Les résultats restent semblables à ceux du modèle 1.

Table 6 : Effet des attributs démographiques du conseil sur le score RSE

| | Modèle 1 | | Modèle 2 | |
|-------------|--------------|--------|--------------|--------|
| | Coefficient | Prob. | Coefficient | Prob. |
| ETR | 4.988649 | 0.3283 | 5.581825 | 0.2742 |
| BGD | 20.28122*** | 0.0001 | | |
| AGEBOARD | 0.32246* | 0.0876 | 0.313951 | 0.0975 |
| COMITERSE | 6.942512*** | 0.0000 | 7.243146*** | 0.0000 |
| CUMUL | -6.425551*** | 0.0001 | -6.439535*** | 0.0001 |
| FAMILIAL | -1.488808 | 0.7263 | -1.524988 | 0.7197 |
| DETTES | -19.55129*** | 0.0000 | -19.73595*** | 0.0000 |
| INDEP | 9.866183* | 0.0665 | 9.256453* | 0.0898 |
| TAILLE | 12.22441*** | 0.0000 | 12.29988*** | 0.0000 |
| TCA | 1.467474*** | 0.0001 | 1.414377*** | 0.0002 |
| ROA | -3.761499 | 0.7523 | -4.144863 | 0.7286 |
| BLAUGENDRE | | | 16.34926*** | 0.0005 |
| Constante | -84.52194*** | 0.0003 | -84.37653*** | 0.0003 |
| R-squared | 0.2772 | | 0.2731 | |
| F-statistic | 21.5420*** | | 21.1070*** | |

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

Source : Auteurs

Le tableau 7 ci-dessous, nous avons introduit des variables de masse critiques des femmes administrateurs et nous avons obtenu des résultats très significatifs. D3 (5.68486 ; $p < 0,01$) sans que les autres variables changent de significativité par rapport au modèle 1 et 2.

Table 7 : Masse critique et pratiques de la RSE

| | Modèle 1 | Modèle 2 | Modèle 3 |
|-----------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Constante | -87,192*** (-3,698) | -89,883*** (-3,832) | -83,248*** (-3,528) |
| FEM1 | -3,906** (-2,522) | | |
| FEM2 | | -0,745 (-0,403) | |
| FEM3 | | | 4,868*** (3,346) |
| ETR | 7,821 (1,541) | 8,354 (1,645) | 6,448 (1,267) |
| AGEBOARD | 0,205 (1,093) | 0,206 (1,092) | 0,286 (1,516) |
| FAMILIAL | -0,740 | -0,535 | -1,386 |

| | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| COMITERSE | (-0,173) 7,866*** | (-0,126) 8,172*** | (-0,325) 7,291*** |
| CUMUL | (6,670) -7,200*** | (6,897) -6,155*** | (6,071) -7,118*** |
| INDEP | (-4,143) 15,392*** | (-3,634) 14,088*** | (-4,173) 12,118** |
| TCA | (2,889) 1,597*** | (2,655) 1,456*** | (2,277) 1,396*** |
| DETTES | (4,142) -19,904*** | (3,804) -20,159*** | (3,656) -19,703*** |
| TAILLE | (-5,279) 13,061*** | (-5,346) 13,367*** | (-5,237) 12,399*** |
| ROA | (5,566) -5,337 | (5,729) -5,165 | (5,258) -4,201 |
| R-squared | (-0,445) 0,27 | (-0,429) 0,272 | (-0,351) 0,272 |
| F-statistic | 20,435*** | 19,73*** | 20,987*** |

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

Source : Auteurs

4.3. Discussion

Le conseil d'administration joue un rôle essentiel dans la gestion de la responsabilité sociale et environnementale d'une entreprise et le suivi de l'engagement d'une entreprise dans des initiatives de développement durable (Haque, 2017). Plusieurs études soutiennent que de meilleures pratiques de gouvernance interne (telles que la non-dualité du PDG, le conseil d'administration avec un comité RSE et le conseil d'administration diversifié en termes de genre) profitent à une meilleure performance environnementale et à une plus grande divulgation d'informations liées à la RSE (Jing et Wang, 2021).

Premièrement, afin de tester l'impact de la diversité de genre sur la RSE, nous avons utilisé deux instruments de mesure différents : la proportion des femmes administrateurs et l'indice Blau. Les deux méthodes ont conduit au même résultat et ont confirmé notre hypothèse de départ : la diversité du genre a un impact positif et très significatif sur la RSE. Nos résultats sont en concordance avec la théorie de l'agence. Du point de vue de la théorie de l'agence, un conseil plus diversifié en termes de genre offre un large éventail d'idées, de perspectives, d'expériences et de compétences (Galbreath, 2016 ; Zhang et al., 2013). Cette diversité améliore les comportements managériaux des dirigeants et les oriente vers des actions éthiques environnementales qui améliorent ainsi la responsabilité environnementale de l'entreprise (Issa et Zaid, 2021).

Nos résultats rejoignent également les travaux empiriques effectués sur différents contextes. Le comportement des membres féminins leur permet d'aligner les intérêts de multiples parties prenantes et, par conséquent, de participer et de décider des décisions stratégiques du conseil (Pucheta Martínez et al., 2018). De plus, les styles de leadership des femmes (tels que démocratique, laissez-faire, collaboratif et commun) apportent une dimension supplémentaire qui peut influencer les décisions stratégiques de l'entreprise (Cowen et Montgomery, 2020 ; Badura et al., 2018). Bilimoria (2000) suggère que les femmes administratrices sont plus susceptibles d'encourager un dialogue plus productif dans les conseils d'administration et une diffusion respectueuse de points de vue différents de ceux de leurs homologues masculins. Cela peut conduire à mettre davantage l'accent sur l'établissement de relations et les préoccupations des parties prenantes, ce qui peut s'aligner sur la promotion d'initiatives environnementales et durables.

Une bonne représentation des femmes au sein des conseils d'administration contribue à l'adoption de mesures respectueuses de l'environnement (Issa et Fang, 2019). Le fait d'avoir une minorité de femmes au sein du conseil d'administration n'affecte pas considérablement la performance de l'entreprise en matière de développement durable. Ceci est confirmé par notre

étude, qui a montré qu'à partir d'un seuil de trois femmes, la représentation des femmes impacte la RSE.

Nos résultats sont en cohérence avec une étude effectuée dans un contexte palestinien. Plus clairement, la faible présence de femmes administratrices dans les conseils d'administration des entreprises palestiniennes est considérée comme la principale raison du faible impact sur les décisions de durabilité des entreprises (Mohammad et al., 2019), contrairement à une étude antérieure qui a montré que la présence d'une seule femme est suffisante pour améliorer la divulgation des informations RSE (Dardour et al., 2018).

Deuxièmement, bien qu'il y ait une relation positive entre la diversité des nationalités et la RSE, nos résultats ne sont pas statistiquement significatifs. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les administrateurs étrangers sont majoritairement issus des pays voisins de la France. Ce constat corrobore les travaux de Mohammad et al. (2019). Les conseils d'administration composés de membres étrangers de pays voisins ne jouent pas un rôle significatif dans l'amélioration de la diversité des connaissances, des expériences et des idées, ce qui, à son tour, reflète une influence insuffisante sur la performance de la responsabilité sociale des entreprises. Troisièmement, la diversité de l'âge a un impact positif sur la RSE. Les résultats de notre étude appuient le point de vue de la théorie des parties prenantes. La diversité améliore la gestion des relations avec les divers groupes de parties prenantes en se souciant davantage de leurs demandes, ce qui, à son tour, renforce le rôle de service des conseils d'administration (Fernandez-Feijoo et al., 2014).

En ce qui concerne les variables de contrôle, nous concluons que l'existence d'un comité RSE a un effet positif et significatif sur la performance en matière de RSE. Les données suggèrent que les entreprises françaises qui disposent d'un comité RSE sont plus performantes que celles qui n'en ont pas. Cette relation positive pourrait être attribuée au fonctionnement d'un comité RSE qui est efficace et respecte les pratiques de transparence en matière de RSE (Liao et al., 2015). Nos résultats sont cohérents avec ceux de Baraibar-Diez et Odriozola (2019) et Velte et Stawinoga (2020).

5. Conclusion

La théorie des échelons supérieurs définit sa théorie à travers de deux postulats : le premier c'est que les décisions des dirigeants sont motivées par les interprétations personnelles des situations stratégiques auxquelles ils ont fait face dans le passé. Le deuxième postulat c'est que ces interprétations sont le fruit de leurs personnalités, leurs valeurs ainsi que leurs expériences. En d'autres termes, ce sont les modèles cognitifs et comportementaux des dirigeants qui influencent les stratégies de l'entreprise. (Hambrick et Mason, 1984).

En se basant sur la théorie des échelons supérieurs, nous avons étudié la relation entre les attributs démographiques des administrateurs et la RSE.

En utilisant des régressions à effets aléatoires sur des données de panel, les résultats suggèrent que plus la proportion de femmes au conseil d'administration est élevée, plus le score de RSE est élevé. Nous pouvons donc conclure que les entreprises dont le conseil d'administration compte davantage de femmes sont plus responsables sur le plan social et que les administratrices jouent un rôle important dans la pratique de la RSE. Nos résultats montrent également que l'âge des administrateurs est positivement lié à la RSE, mais contrairement à notre hypothèse de départ, la présence des administrateurs de nationalité non françaises n'impacte pas la qualité des informations RSE.

Notre étude permet de mieux comprendre les mécanismes qui affectent la performance de la RSE des entreprises françaises et la manière dont la diversité du genre et de l'âge au sein des conseils d'administrations peu l'améliorer.

Cette étude présente des limites qui pourraient être explorées dans le cadre de futures orientations de recherche. Tout d'abord, la taille de l'échantillon est faible. Deuxièmement, l'étude porte exclusivement sur les entreprises françaises. Or, d'autres pays avec des cultures différentes peuvent avoir des résultats différents. Notre étude pourrait être reproduite en intégrant d'autres pays afin de confirmer ou d'infirmer nos résultats.

Références

- (1). Ahmad, A. C., & Osazuwa, N. P. (2015). Eco-efficiency and firm value of Malaysian firms. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 7(3/4), 235. <https://doi.org/10.1504/ijmfa.2015.074902>
- (2). Badura, K. L., Grijalva, E., Newman, D. A., Yan, T. T., & Jeon, G. (2018). Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*, 71(3), 335–367. <https://doi.org/10.1111/peps.12266>
- (3). Baraibar-Diez E, D. Odriozola M. CSR Committees and Their Effect on ESG Performance in UK, France, Germany, and Spain. *Sustainability*. 2019; 11(18):5077. <https://doi.org/10.3390/su11185077>
- (4). Barako, D. G. & Brown, A. M. (2008). Corporate social reporting and board representation: Evidence from the Kenyan banking sector. *Journal Management and Governance*, 12(4),309-324. <https://doi.org/10.1007/s10997-008-9053>.
- (5). Bilimoria, D. (2000). Building the business case for women corporate directors. *In Issues in business ethics* (pp. 25–40). https://doi.org/10.1007/978-90-481-3401-4_3
- (6). Boubaker, S., Braham, E. & Lakhal, F. (2020). La diversité du genre influence-t-elle la performance RSE des entreprises familiales ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 303-304, 71-80. <https://www.cairn.info/revue--2020-3-page-71.htm>.
- (7). Bruna, M. G., Đăng, R., Ammari, A., & Houanti, L. (2021). The effect of board gender diversity on corporate social performance: An instrumental variable quantile regression approach. *Finance Research Letters*, 40, 101734. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101734>
- (8). Cabeza-García, C., Roberto Fernández-Gago, R., & Nieto, M. (2017). Do Board Gender Diversity and Director Typology Impact CSR Reporting? *European Management Review*,15(4), 559-575. <https://doi.org/10.1111/emre.12143>.
- (9). Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
- (10). Charan, R. (1998). How boards make good CEOs better. *Leader to Leader*, 1998(8), 47–53. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619980812>
- (11). Činčalová, S., & Prokop, M. (2019). How is Corporate Social Responsibility Meant: Analysis of 100 Definitions. *Hradec Economic Days*. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2019-01-010>
- (12). Cowen, A. P., & Montgomery, N. V. (2020). To be or not to be sorry? How CEO gender impacts the effectiveness of organizational apologies. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 196–208. <https://doi.org/10.1037/apl0000430>
- (13). Dardour, A., Toumi, N. B. F., & Boussaadaa, R. (2018). Composition du conseil d'administration et divulgation d'informations RSE. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-4. <https://doi.org/10.4000/fcs.2674>
- (14). Galbreath, J. (2016). Is board gender diversity linked to financial performance? the mediating mechanism of CSR. *Business & Society*, 57(5), 863–889. <https://doi.org/10.1177/0007650316647967>

- (15). Gillet-Monjarret, C., & Lafont, A. (2020). Analyse discursive des rapports RSE des entreprises familiales vs non familiales. *Finance Contrôle Stratégie*, 23–1. <https://doi.org/10.4000/fcs.4709>
- (16). Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.2307/258434>.
- (17). Haque, F. (2017, January 31). The effects of board characteristics and sustainable compensation policy on carbon performance of UK firms. <https://ssrn.com/abstract=3037827>
- (18). Hillman, A.J., Cannella, A.A., & Paetzold, R.L. (2000). The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235-255. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00179>.
- (19). Hsu, W., Chen, H. & Cheng, C. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1),1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.001>.
- (20). Issa, A., & Fang, H. (2019). The impact of board gender diversity on corporate social responsibility in the Arab Gulf states. *Gender in Management: An International Journal*, 34(7), 577–605. <https://doi.org/10.1108/gm-07-2018-0087>
- (21). Issa, A., & Zaid, M. A. (2021). Boardroom gender diversity and corporate environmental performance: a multi-theoretical perspective in the MENA region. *International Journal of Accounting and Information Management*, 29(4), 603–630. <https://doi.org/10.1108/ijaim-05-2021-0101>
- (22). Jing, L., & Wang, J. (2021). Corporate governance, law, culture, environmental performance and CSR disclosure: A global perspective. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 70, 101264. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2020.101264>
- (23). Katmon, N., Zuriyati, Z., Norlia, M., Norwani, M., & Farooque, O. A. (2019). Comprehensive board diversity and quality of corporate social responsibility disclosure: Evidence from an emerging market. *Journal of Business Ethics*, 157, 447-481. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3672-6>.
- (24). Liao, Lin & Luo, Le & Tang, Qingliang. (2014). Gender Diversity, Board Independence, Environmental Committee and Greenhouse Gas Disclosure. *The British Accounting Review*. 47. [10.1016/j.bar.2014.01.002](https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.01.002).
- (25). Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71–89. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2>.
- (26). Masulis, R. W., Wang, C., & Xie, F. (2012). Globalizing the boardroom - the effects of foreign directors on corporate governance and firm performance. *Journal of Accounting and Economics*, 53, 527-554. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.12.003>.
- (27). Mercier-Suissa, C., Salloum, C. & Levet, P. (2018). Diversité du genre dans le Conseil d'Administration des ETI françaises : quelle masse critique de femmes pour influencer sur la performance financière ?. *@GRH*, 29, 9-29. <https://doi.org/10.3917/grh.184.0009>
- (28). Oxelheim, L., & Randey, T. (2003). The impact of foreign board membership on firm value. *Journal of Banking & Finance*, 27(12), 2369-2392. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00395-3](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00395-3).
- (29). Plessis, J. J. D., Saenger, I., & Foster, R. (2012). Board diversity or gender diversity? Perspectives from Europe, Australia and South Africa. *Deakin Law Review*, 17(2), 207–249. DOI: <https://doi.org/10.21153/dlr2012vol17no2art77>.

- (30). Pucheta-Martínez, M. C., Bel-Oms, I., & Olcina-Sempere, G. (2016). Female institutional directors on boards and firm value. *Journal of Business Ethics*, 152(2), 343–363. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3265-9>
- (31). Roitto, A. (2013). Factors effecting corporate responsibility disclosure ratings: An empirical study of Finnish listed companies. University of Oulu.
- (32). Shu, P., & Chiang, S. (2020). The impact of corporate governance on corporate social performance: Cases from listed firms in Taiwan. *Pacific-Basin Finance Journal*, 61, 101332. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101332>
- (33). Sonnenfeld J. A. (2002). What makes great boards great. *Harvard Business Review*, 80(9), 106–113. Google Scholar
- (34). Souto, B. F., Romero, S., & Ruiz, S. (2013). Effect of Stakeholders' Pressure on Transparency of Sustainability Reports within the GRI Framework. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 53–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1748-5>
- (35). Talavera, O., Yin, S., & Zhang, M. (2018, January). Age diversity, directors' personal values, and bank performance. *International Review of Financial Analysis*, 55, 60–79. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.10.007>
- (36). Ward, A. M., & Forker, J. (2015b). Financial management effectiveness and board gender diversity in Member-Governed, community financial institutions. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 351–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2699-9>
- (37). Wu, Q., Furuoka, F., & Lau, S. C. (2021). Corporate social responsibility and board gender diversity: a meta-analysis. *Management Research Review*, 45(7), 956–983. <https://doi.org/10.1108/mrr-03-2021-0236>
- (38). Yarram, S. R., & Adapa, S. (2021). Board gender diversity and corporate social responsibility: Is there a case for critical mass? *Journal of Cleaner Production*, 278, 123319. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123319>
- (39). Yaseen H., Iskandrani M., Ajina A., & Hamad A. (2019). Investigating the relationship between board diversity & corporate social responsibility (CSR) performance: evidence from France. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23 (4),1-11.
- (40). Zaid, M. A., Wang, M., Adib, M., Sahyouni, A., & Abuhijleh, S. T. (2020). Boardroom nationality and gender diversity: Implications for corporate sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119652. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119652>