

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES CARACTÉRISTIQUES DU GENRE DANS LA CONSTITUTION DES
CONSEILS D'ADMINISTRATION ET LA PERFORMANCE DES
COOPÉRATIVES FINANCIÈRES DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR

MÉLANIE BOUDREAU

MAI 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été une longue ascension et j'ai eu la chance d'être accompagnée par des êtres d'exception. D'abord, je tiens à remercier Michel Séguin, Ph. D., professeur à L'ESG UQAM, en tant que directeur de mémoire, pour le soutien académique à travers ce sinueux parcours. Ensuite, je désire souligner la contribution de Marie-Claude Beaudin, M. Sc, CRHA, coordonnatrice de la Chaire de Coopération Guy-Bernier, et de Rodica Cristina Butnaru, Ph. D., pour les éclaircies à travers la noirceur.

J'ai une pensée toute particulière pour mes parents, Monique Lussier et Pierre Boudreau, pour leur compréhension lors des détours, et pour mes beaux-parents, Nicole Bessette et Gérard Guérin, pour leur présence réconfortante. À mes précieuses amies, spécialement à Marie-Claude, Christine et Martine pour les discussions, et aux autres, pour avoir compris le silence nécessaire; vous avez toutes contribué à mon équilibre, et vos encouragements sont restés gravés en moi. J'offre un merci singulier aux participants de l'organisme *Thèsez-vous?* pour avoir semé de la beauté sur le sentier.

Finalement, un immense merci s'adresse à mon complice de tous les défis, Jonathan Guérin, pour nos efforts communs, et son inébranlable confiance en moi qui m'a donné la force d'y croire aussi. Je termine sur un doux murmure à l'oreille de mes enfants, Luca et Elisa, qui ont permis à ce mémoire de s'écrire entre nous. Vos cœurs, brodés tout près du mien¹, ont été ma source de motivation la plus profonde.

¹ En référence à : Lépine, M-A. (2016). *J'ai brodé mon cœur*. [Disque compact audio], La tribu.

DÉDICACE

Pour
Luca et Elisa

« Pourtant, le passé est le roc sur lequel sont bâties nos maisons et l'encre avec laquelle on écrit nos livres. De temps à autre, en ouvrant une porte on se trouve face à face avec un fantôme qui nous dévisage - il a aussi peur que nous. Le truc, c'est de le prendre par la main, de l'amener en pleine lumière, de lui préparer une tasse de thé s'il le veut bien, de s'asseoir devant lui et de le peindre jusqu'à avoir jeté sur papier la dernière de ses ombres. Le fantôme risque de disparaître, mais il restera le dessin.² »

² Fortier, D. (2016). *Au péril de la mer*. Les éditions Alto. p.79-80.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----|
| LISTE DES FIGURES..... | vi |
| LISTE DES TABLEAUX..... | vii |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES | ix |
| RÉSUMÉ | x |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I REVUE DE LA LITTÉRATURE..... | 6 |
| 1.1 Les théories fondatrices des CA | 7 |
| 1.1.1 La théorie de l'agence | 7 |
| 1.1.2 La théorie de l'intendance | 9 |
| 1.1.3 La théorie de la dépendance aux ressources | 10 |
| 1.2 Les rôles d'un CA..... | 12 |
| 1.2.1 Le contrôle et la surveillance | 12 |
| 1.2.2 La prise de décisions stratégiques | 13 |
| 1.2.3 L'accès aux ressources..... | 14 |
| 1.3 La composition d'un CA | 18 |
| 1.3.1 La diversité..... | 20 |
| 1.4 La performance d'une entreprise classique | 24 |
| 1.5 Les lacunes de la littérature actuelles | 29 |
| 1.6 L'objectif de recherche | 30 |
| CHAPITRE II LE CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL | 32 |
| 2.1 Les conditions d'émergence de la diversité de genre | 33 |

| | | |
|--|--|-----|
| 2.1.1 | La caractéristique de séparation | 33 |
| 2.1.2 | La caractéristique de variété..... | 34 |
| 2.1.3 | La caractéristique de disparité..... | 35 |
| 2.2 | La présence du genre sur les CA | 36 |
| 2.3 | Les coopératives financières du Québec..... | 43 |
| 2.4 | Les hypothèses de recherche | 44 |
| CHAPITRE III LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE | | 50 |
| 3.1 | La structure de preuve | 51 |
| 3.2 | La collecte de données..... | 55 |
| 3.3 | L'échantillonnage | 57 |
| 3.3.1 | L'analyse descriptive de l'échantillon | 62 |
| 3.4 | L'opérationnalisation des variables | 69 |
| 3.4.1 | Les variables indépendantes..... | 69 |
| 3.4.2 | Les variables dépendantes..... | 78 |
| 3.5 | Les enjeux éthiques..... | 83 |
| CHAPITRE IV LES RÉSULTATS | | 86 |
| 4.1 | Les statistiques descriptives des indicateurs..... | 87 |
| 4.2 | Les tests d'hypothèses | 90 |
| 4.3 | Les résultats | 97 |
| 4.4 | La discussion | 105 |
| CONCLUSION..... | | 113 |
| ANNEXE A CERTIFICAT ÉTHIQUE..... | | 117 |
| BIBLIOGRAPHIE | | 118 |

LISTE DES FIGURES

| Figure | | Page |
|--------|---|------|
| 1.1 | Schématisme conceptuelle des rôles des administrateurs | 17 |
| 2.1 | Schématisme des hypothèses de recherche | 45 |
| 3.1 | Modélisation des indicateurs du genre des administrateurs d'un CA..... | 73 |
| 3.2 | Présentation graphique des catégories de représentation du genre inspiré de la démarche de Kanter (1977) | 74 |

LISTE DES TABLEAUX

| Tableau | Page |
|--|------|
| 1.1 Synthèse théorique de la relation entre les théories fondatrices des CA et les rôles des administrateurs | 16 |
| 1.2 Synthèse comparative des études empiriques sur la relation entre la diversité de genre et la performance des organisations | 27 |
| 2.1 Synthèse théorique des caractéristiques de la diversité de genre des CA et de leurs contributions aux rôles des CA | 38 |
| 2.2 Synthèse comparative des études empiriques sur la relation entre la diversité du genre des CA et la performance financière des organisations | 41 |
| 2.3 Synthèse des hypothèses de recherche | 46 |
| 3.1 Description des données de l'échantillon | 58 |
| 3.2 Détails de la sélection de l'échantillon final..... | 59 |
| 3.3 Ventilation des coopératives financières du Québec de l'échantillon par région administrative | 60 |
| 3.4 Ventilation des coopératives financières du Québec de l'échantillon selon la taille des CA | 61 |
| 3.5 Statistiques descriptives des administrateurs des CA..... | 64 |
| 3.6 Statistiques descriptives de l'âge des administrateurs | 65 |
| 3.7 Distribution des catégories d'âge selon le genre des administrateurs | 65 |
| 3.8 Statistiques descriptives des CA..... | 66 |
| 3.9 Matrice de corrélation entre le pourcentage de femmes et la moyenne d'âge des administrateurs des CA..... | 67 |
| 3.10 Synthèse comparative des indicateurs de la diversité de genre | 72 |

| | | |
|------|--|-----|
| 3.11 | Catégories de représentation du genre des CA | 76 |
| 4.1 | Statistiques descriptives des indicateurs des coopératives financières du Québec | 87 |
| 4.2 | Matrice de corrélation des indicateurs..... | 88 |
| 4.3 | Distribution des CA selon les catégories de représentation du genre féminin sur les CA | 90 |
| 4.4 | Statistiques descriptives des catégories de représentation du genre féminin sur les CA | 96 |
| 4.5 | Résultats de l'analyse de régression : la présence de femmes sur les CA (Pfem) comme déterminante de la performance des coopératives financières du Québec | 98 |
| 4.6 | Test d'homogénéité des variances | 100 |
| 4.7 | Analyse intergroupe et intragroupe des catégories de présence du genre féminin sur les CA | 100 |
| 4.8 | Synthèse comparative des catégories de représentation du genre féminin significatives selon le test Gabriel..... | 102 |
| 4.9 | Synthèse des hypothèses vérifiées | 104 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

| | |
|-------|--|
| ACCF | Association canadienne des coopératives financières |
| ACI | Alliance coopérative internationale |
| ACP | Analyse factorielle en composantes principales |
| ACVM | Autorités canadiennes en valeurs mobilières |
| AMF | Autorité des marchés financiers |
| BAIIA | Bénéfice ou excédents avant impôts, intérêts et amortissements |
| CA | Conseil d'administration |
| CBOC | Conference Board of Canada |
| CCDA | Conseil canadien pour la diversité administrative |
| CCGB | Chaire de coopération Guy-Bernier |
| CMC | Coopératives et mutuelles Canada |
| MESI | Ministère économie, science et innovation du Québec |
| OCDE | Organisation de coopération et développement économique |
| OIT | Organisation internationale du travail |
| WOCCU | Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit, <i>World Council of Credit Unions</i> ³ |

³ L'organisation utilise une francisation du nom sans faire usage de son abréviation dans sa version francophone

RÉSUMÉ

La recherche traitant des caractéristiques du genre dans la constitution des conseils d'administration (CA) porte principalement sur les effets d'une proportion de femmes sur les CA sur la performance financière pour les grandes organisations. En outre, force est de constater que les études empiriques sur la question présentent une vision unidimensionnelle de la performance. En réponse à cet enjeu, l'objectif de la présente recherche consistait à démontrer comment la proportion de femmes d'un CA, établit par le pourcentage de femmes sur les CA est susceptible d'apporter une valeur contributive à la performance des coopératives financières du Québec. Ensuite, l'utilisation de catégorie de représentation du genre féminin sur les CA a permis de s'intéresser distinctement aux CA avec un seuil minimum de représentation, une masse critique, une zone paritaire et une majorité féminine afin d'établir si ces différents groupes de CA exerçaient une incidence spécifique significative sur les indicateurs de performance des coopératives financières du Québec retenus. En somme, une lecture des résultats de cette étude a permis de confirmer que la proportion de femmes sur les CA est favorable aux indicateurs de marché des organisations coopératives financières du Québec et que les catégories de représentation du genre féminin sur les CA exercent une incidence significative lors de l'analyse de cette relation.

Mots clés : conseil d'administration, gouvernance d'entreprise, composition, diversité de genre, performance.

INTRODUCTION

À l'origine, le terme « gouvernance » provient du verbe grec « *kubernân* » qui signifie gouverner un navire ou conduire un char, et il fut utilisé de façon métaphorique par Platon (VI, 488a-e) pour représenter l'action de gouverner les hommes (Chantraine *et al.*, 1968, p.594). Ainsi, la gouvernance corporative représente l'ensemble des mécanismes par lesquels l'organisation veille au développement de sa performance. En complément, soulignons qu'au sein de la représentation de l'entreprise introduite par Adams Smith (1776), il existe une séparation notable entre la propriété et le contrôle des organisations. De cette idée, on retiendra que la gouvernance corporative repose sur deux groupes d'acteurs : ceux qui assurent le financement de l'entreprise, soit les propriétaires, et ceux qui procèdent au fonctionnement interne des organisations, soit les dirigeants. Historiquement, la période de temps se situant entre les deux grandes guerres (1918-1939), et principalement la crise économique de 1929, fut la toile de fond d'une transition pour de nombreux dirigeants qui ont alors soutenu le développement de leurs entreprises grâce à la contribution d'investisseurs de plus en plus nombreux et étendus géographiquement (Tricker, 2015). En conséquence, ce phénomène a introduit un changement de paradigme, car les dirigeants sont devenus des gestionnaires non propriétaires, et les propriétaires se sont distancés de la gestion opérationnelle de l'entreprise. Ainsi, l'émergence étymologique de la gouvernance dans un contexte d'entreprise s'est développée en cohérence avec un mode de gestion des affaires fondé sur la participation au sein des corporations (Lacroix et St-Arnaud, 2012). Dans cet ordre d'idées, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) précise que la gouvernance corporative fait référence à : « [...] la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus » (OCDE, 2015, p.7). Au centre de cette conception moderne de la gouvernance d'entreprise, le conseil

d'administration (CA) émerge à titre d'agent de liaison entre les dirigeants de l'organisation, qui exploitent le capital, et les propriétaires qui le possèdent (Monks et Minow, 2016). En résumé, le CA détient aujourd'hui des pouvoirs au nom des propriétaires qui, en échange des capitaux nécessaires au fonctionnement de l'organisation, obtiennent un droit de gouvernance (Shleifer et Vishny, 1997).

L'histoire récente a dramatiquement remis la gouvernance des organisations au centre des préoccupations collectives en raison d'échecs éclatants où les CA ont incontestablement failli dans leurs objectifs de protection, de création et de distribution de valeur (voir exemples : Enron, Vivandi, Nortel et Parmalat) (Monks et Minow, 2016; Naciri, 2015; Tricker, 2015). De cette suite d'évènements, il faut retenir que la planète économique fut tétanisée par de nombreux scandales qui ont confirmé l'intérêt d'orienter les CA vers de meilleures pratiques (Demb et Neubauer, 1992; Monks et Minow, 2016; Naciri, 2015; Tricker, 2015). À cette fin, la composition des CA, à travers les caractéristiques de la taille, de l'indépendance et de la diversité des administrateurs, a été largement étudié (Baysinger, B. D. et Butler, 1985; Dalton, Dan R. et al., 1998; Hermalin, Benjamin E et Weisbach, 1991; Hillman et al., 2000; Johnson, S. G. et al., 2013; Lynall et al., 2003). Plus précisément, la diversité au sein des CA a été placée au cœur d'un long historique de recherches académiques qui a démontré que la performance d'un groupe repose en partie sur la diversité de ses membres (Adams et al., 2015; Burke, 1997; Carter et al., 2003; Williams et O'Reilly III, 1998). Pourtant, lorsqu'on s'intéresse précisément à la relation entre la diversité de genre sur les CA et la performance des organisations, on constate que les études sur le sujet présentent des résultats non tranchés (Bilimoria, 2008; Campbell et Mínguez-Vera, 2008; Kirsch, 2018; Pletzer et al., 2015; Post et Byron, 2014; Rhode, 2014). En effet, les études sur le sujet se limitent à préciser des effets de la diversité de genre des CA sur la performance financière des organisations classiques (Dalton, Dan R et al., 1999; Hermalin, Benjamin E. et Weisbach, 1988) et elles ne tiennent que très peu compte de l'incidence des différents contextes organisationnels sur la relation (Haas et

Bleijenbergh, 2010; Joshi et Roh, 2009; Schneid *et al.*, 2015). En réponse à ces limites exprimées par la littérature académique (Adams *et al.*, 2015; Burke et Mattis, 2010; Minow, 2009; Post et Byron, 2014; Rhode, 2014), ce mémoire propose l'étude des coopératives financières du Québec afin d'ouvrir les perspectives de performance à d'autres facteurs en plus de favoriser l'analyse comparative des variables à l'étude. En somme, cette recherche a pour objectif de déterminer la relation qui unit la diversité de genre des CA à la performance des coopératives financières du Québec.

Pour réaliser cet objectif de recherche, ce mémoire est structuré en quatre chapitres. Ainsi, le premier chapitre sera consacré à l'élaboration de la revue de littérature de cette recherche. En premier lieu, il s'avérera essentiel d'identifier les principaux postulats sur lesquels repose la construction théorique de la performance d'un CA, ce qui contribuera à l'émergence des rôles des CA. Ensuite, une description des facteurs de composition d'un CA inscrira la diversité de genre au centre de cette représentation théorique, et précisera les enjeux de la relation qui unit la diversité de genre à la performance d'une organisation. Cette analyse permettra de souligner les lacunes dans les connaissances actuelles, par le fait que la relation entre la diversité de genre sur les CA, et la performance des organisations nécessite une attention propre, et un contexte d'analyse spécifique. Ce chapitre se terminera par la précision de l'objectif de cette recherche, soit celui d'étudier l'incidence de la diversité de genre sur les CA sur la performance d'une coopérative financière au Québec.

Le deuxième chapitre présentera le cadre théorique et conceptuel de cette étude qui vise essentiellement à présenter les construits théoriques centraux entourant la question de cette recherche. Ainsi, les représentations théoriques de la diversité, qui reposent sur les caractéristiques de séparation, de variété et de disparité d'un groupe, seront nuancées afin d'illustrer la relation qui unit la diversité de genre des CA et la performance des organisations. En d'autres termes, une interprétation des concepts de la diversité de genre permettra de soutenir la dynamique qui se présente lors de

l'évaluation de la proportion des femmes sur les CA à la performance des organisations. Ensuite, cette démarche précisera la contribution espérée de la proportion des femmes sur les CA dans le contexte spécifique des coopératives financières du Québec. Finalement, une proposition de modélisation des concepts clés, et une formulation des hypothèses de recherche qui demandent à être vérifiées empiriquement seront présentées.

Le troisième chapitre présentera le cadre méthodologique de cette étude empirique afin de justifier les décisions prises pour valider les hypothèses retenues. En cohérence avec le devis corrélationnel, la structure de preuve est l'analyse du cas des coopératives financières du Québec, et cette démarche sera présentée afin de soutenir la pertinence de ce terrain d'étude. Ensuite, la population à l'étude sera précisée, et la méthode de collecte des données ainsi que l'échantillonnage utilisé seront traités. De plus, l'opérationnalisation des variables sera supportée par une définition des indicateurs de la proportion des femmes sur les CA, et de la performance des coopératives financières du Québec. Ce chapitre se terminera sur une présentation des enjeux éthiques de la présente étude.

Le quatrième chapitre de ce mémoire présentera l'analyse statistique des hypothèses de recherche ainsi que l'interprétation, et la discussion des résultats obtenus. Ainsi, pour donner suite au portrait détaillé de l'échantillon dans une perspective individuelle (administrateurs) et collective (CA), les tests d'hypothèse de cette recherche seront exposés, et une mise en relief des résultats permettra de relier les conclusions de cette étude aux hypothèses formulées. Ainsi, les résultats de cette étude permettront de confirmer que la proportion des femmes sur les CA, établie selon le pourcentage de femmes, exercera une influence significative négative sur le taux de pénétration (TPM) et une influence positive significative sur les parts de marchés (PMC et PME) des coopératives financières du Québec. Ensuite, l'utilisation de catégories de représentation du genre féminin sur les CA permettra d'établir de l'incidence

spécifique d'une masse critique de femmes dans l'explication de la relation, et ce, spécifiquement pour les indicateurs de marchés. Pour conclure, une discussion des résultats présentera les principales limites de cette recherche, et la contribution à l'avancement des connaissances sur le plan théorique et pratique. Finalement, des propositions de pistes potentielles pour les recherches futures seront présentées.

CHAPITRE I

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans un premier temps, précisons que les théories fondatrices des CA visent à observer sous différentes perspectives la relation qui unit les CA à la performance des organisations. En cohérence avec cet objectif, les théories fondatrices des CA que sont la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989; Fama et Jensen, 1985; Jensen et Meckling, 1976), la théorie de l'intendance (Davis *et al.*, 1997; Donaldson, L. et Davis, 1991) ainsi que la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer, 1972; Pfeffer et Salancik, 1978) seront exposées. Ensuite, les rôles des CA seront soulevés afin d'illustrer la contribution des administrateurs à la performance des organisations (Hillman et Dalziel, 2003; Johnson, J. L. *et al.*, 1996). Subséquemment, les facteurs de composition d'un CA seront définis, et leur incidence sur les rôles des CA sera soulignée. De plus, une définition de la performance des entreprises classiques permettra de préciser des résultats des études sur la diversité de genre sur les CA. Pour conclure, les lacunes au sein des connaissances actuelles sur la relation entre la diversité de genre des CA, et la performance des organisations seront précisées afin d'identifier l'objectif de cette recherche.

1.1 Les théories fondatrices des CA

La définition d'un CA performant repose sur trois théories fondatrices que sont : 1) la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989; Fama et Jensen, 1985; Jensen et Meckling, 1976), 2) la théorie de l'intendance (Davis *et al.*, 1997; Donaldson, L. et Davis, 1991) et 3) la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer, 1972; Pfeffer et Salancik, 1978). Afin d'éclaircir ces propos, cette section présentera les prémisses de départ de ces trois théories.

1.1.1 La théorie de l'agence

La théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989; Fama et Jensen, 1985; Jensen et Meckling, 1976) a contribué au développement d'une vision fondamentale du CA qui s'appuie sur la relation qui unit les propriétaires et les dirigeants. Prenant racine dans la perspective économique des organisations, la relation d'agence est présentée par les auteurs Jensen et Meckling (1976) comme : « Un contrat par lequel une ou plusieurs personnes [principal(es)] ont recours aux services d'une autre personne [agent] pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle⁴ ». Dans le cadre de la gouvernance d'une organisation, cela s'applique de la façon suivante : les propriétaires [principal(es)] désignent le CA comme mandataire pour agir auprès de l'organisation [agents]. Ainsi, la théorie de l'agence a pour but de préciser la relation entre les propriétaires [principal(es)] et les dirigeants [agents], les deux parties étant confrontées à des intérêts variables relatifs à la prise de risques, à la réalisation des objectifs à court ou à long terme, à l'effort et à l'utilisation des actifs (Berle et Means, 1932; Byrd *et al.*, 1998). À titre d'exemple, le CA peut

⁴ Traduction libre: « *contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.* » Jensen et Meckling (1976) p. 308

accepter un niveau de risque plus élevé que la direction de l'organisation ou exiger un effort de rendement supplémentaire aux dirigeants. Bref, la relation d'agence introduit les propriétaires, et les dirigeants comme deux groupes de participants qui s'inscrivent dans un contexte qui favorise la divergence d'intérêts.

La théorie de l'agence repose sur trois prémisses principales, soit le rôle de l'information, les déterminants du comportement humain et la notion de coût d'agence. Dans un premier temps, on prête une vocation fondamentale à l'information dans un contexte organisationnel de prise de décision, et le CA se construit comme le système à travers lequel les propriétaires [principal(es)] sont avisés des actions des dirigeants [agents]. Précisons que le CA doit rapidement mobiliser les informations nécessaires au processus décisionnel de l'organisation et que la théorie de l'agence souligne l'existence d'une asymétrie de l'information entre le CA et les dirigeants en raison de la nature de leurs champs d'action (Eisenhardt, 1989; Fama, 1980). Dans un deuxième temps, la théorie de l'agence reconnaît que l'organisation est constituée de participants qui présentent des déterminants du comportement humain et donc elle expose les deux groupes (propriétaires et dirigeants) comme des collectifs d'individus homogènes prioritairement préoccupés par leurs intérêts, selon le fait qu'ils soient source d'utilité ou de désutilité, et souligne que ces deux groupes sont inévitablement prêts à utiliser divers mécanismes pour maximiser leurs bénéfices (Ross, 1973). Basée sur ce constat, la théorie de l'agence précise qu'il y a de fortes raisons de croire que les dirigeants [agents] n'agiront pas dans le meilleur intérêt du propriétaire [principal(es)] (Jensen et Meckling, 1976). Dès lors, la théorie de l'agence soutient la mise sur pied de mesures incitatives, principalement financières, afin de contraindre les dirigeants à agir dans l'intérêt des propriétaires, et d'ainsi limiter leurs comportements opportunistes (Fama et Jensen, 1983). Autrement dit, cette théorie supporte l'idée que des interventions puissent contribuer à modifier les actions des dirigeants dans le but de les aligner sur celles des propriétaires de l'organisation (Jensen, 1983). Dans un dernier temps, cette vision théorique dominée principalement par les intérêts économiques engendre des

coûts pour le principal qu'il doit veiller à minimiser. Les coûts d'agence sont tributaires des incitatifs, qui incluent la mise en place, et le bon fonctionnement du CA, ceux-ci ayant pour but de rétablir le balancement des intérêts entre les propriétaires et les dirigeants en faveur des propriétaires (Jensen et Meckling, 1976; Williamson, 1985). Par cette représentation, les interventions du CA doivent contribuer à limiter les coûts d'agence afin que l'organisation soit en cohérence avec les pressions extérieures exercées sur elle (Walsh et Seward, 1990). En somme, on retiendra que les piliers conceptuels de la théorie de l'agence s'inscrivent dans une prise en compte de la trace de l'information, de la poursuite des intérêts propres aux groupes de participants, et de l'incidence en termes de coût pour l'organisation, car les dirigeants possèdent un avantage qu'ils sont soupçonnés d'utiliser ou d'amplifier pour leurs bénéfices personnels (Fama, 1980; Fama et Jensen, 1983). Bref, la théorie de l'agence définit la contribution du CA à la performance organisationnelle par la protection des intérêts des propriétaires (Monks et Minow, 2016; Tricker, 2015).

1.1.2 La théorie de l'intendance

La théorie de l'intendance (Davis *et al.*, 1997; Donaldson, L. et Davis, 1991) s'inscrit en accord avec la théorie de l'agence relativement à la présence d'un contexte qui favorise l'éclosion de conflits d'intérêts entre les administrateurs et les dirigeants, mais suggère des prémisses complémentaires du comportement humain basées sur l'interprétation des facteurs de motivation des participants (Barney, J. B., 1990; Davis *et al.*, 1997; Donaldson, L. et Davis, 1991). Ainsi, la théorie de l'intendance, par ses racines psychologiques et sociologiques, évoque l'image du CA comme un groupe d'individus majoritairement orienté vers l'action collective, pro-organisation, et digne de confiance. Dans cette veine, les dirigeants bénéficient d'un préjugé favorable quant à leur loyauté, à leurs intentions et à leur engagement envers l'organisation (Donaldson, L., 1990; Donaldson, L. et Davis, 1991; MacGregor, 1960). L'un des mécanismes

psychologiques cités dans les études pour appuyer cette conception fait référence aux sources de motivations individuelles qui peuvent être considérées comme sources intrinsèques ou extrinsèques (Herzberg *et al.*, 1959; MacGregor, 1960). Ainsi, la théorie de l'agence repose sur les caractéristiques extrinsèques de la motivation telles que la mise en place de mesures incitatives tangibles et quantifiables comme mécanismes de contrôle des actions des dirigeants, et par opposition, la théorie de l'intendance traduit la motivation des acteurs par des caractéristiques intrinsèques telles que l'accomplissement, l'opportunité d'avancement, la reconnaissance, l'éthique au travail ou l'affiliation (Davis *et al.*, 1997). Les lignes directrices de la théorie de l'intendance permettent d'inscrire la gouvernance dans un contexte de forte convergence entre les intérêts des parties, car elles évoquent les prédispositions favorables des dirigeants face au déploiement de la performance organisationnelle (Daily *et al.*, 2003; Eisenhardt, 1989; Hirsch *et al.*, 1987). Dans cet ordre d'idées, la principale contribution de la théorie de l'intendance est de questionner le rapport entre les coûts et les bénéfices attribuables aux individus uniquement basé sur les résultats afin d'y inclure une analyse du processus à travers lequel la performance émerge des organisations (Davis *et al.*, 1997). Autrement dit, la théorie de l'intendance présente un mode d'interprétation de la contribution du CA à la performance des organisations par la collaboration des administrateurs au processus décisionnel de l'organisation (Monks et Minow, 2016; Tricker, 2015).

1.1.3 La théorie de la dépendance aux ressources

Prenant racine d'une approche systémique, le développement de la théorie des ressources a apporté une perspective extérieure et englobante des enjeux auxquels les CA sont confrontés (Pfeffer, 1972; Pfeffer et Salancik, 1978). Ainsi, cette perspective du CA s'appuie sur un décloisonnement de l'organisation qui s'inscrit dans un environnement plus large, sur un transfert des ressources nécessaires à son

fonctionnement et sur le renforcement de son avantage concurrentiel qui vise à préserver sa pérennité (Barney, J., 1991; Wernerfelt, 1984). En effet, l'environnement extérieur exerce des pressions sur l'organisation, notamment par l'intermédiaire de la concurrence des marchés et de la réglementation, et ces circonstances encouragent l'organisation à tisser des liens pour réduire sa dépendance (Pfeffer et Salancik, 1978), son incertitude (Pfeffer, 1972) et ses coûts de transaction (Williamson, 1988). Si l'auteur Wernerfelt (1984) propose une définition générale de la ressource sur la base de la distinction entre les actifs tangibles et les actifs intangibles, l'auteur Barney, J. (1991) définit ce modèle selon la valeur, la rareté, l'inimitabilité et la non-substituabilité de la ressource, ce qui contribue au développement de l'avantage concurrentiel de l'organisation (Barney, J. B. *et al.*, 2011). À titre de précision, la théorie de la dépendance aux ressources définit le lien qui unit l'organisation à son contexte afin d'inscrire le CA dans ce phénomène (Hillman *et al.*, 2000; Kesner, 1988; Roberts, J. *et al.*, 2005). Précisons que cette perspective est enrichie par la théorie des parties prenantes qui souligne l'intérêt d'inclure les préoccupations des différents partenaires de l'organisation au sein du CA sur la base du contrat social qui lie l'organisation à la collectivité (Conger *et al.*, 2001; Donaldson, T. et Preston, 1995; Monks et Minow, 2016; Naciri, 2006; Pitkin, 1967). Bref, la théorie de la dépendance aux ressources permet de concevoir le CA comme une source d'approvisionnement en compétences (Breton et Dicko, 2015), en relations (Hung, 1998) et en légitimité (Breton et Dicko, 2015; Kesner, 1988; Westphal, James D. et Milton, 2000) afin de contribuer à la performance des organisations (Boyd, 1990; Naciri, 2015; Tricker, 2015)

En guise de conclusion des théories fondatrices des CA, la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989; Fama et Jensen, 1985; Jensen et Meckling, 1976), la théorie de l'intendance (Davis *et al.*, 1997; Donaldson, L. et Davis, 1991) et la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer, 1972; Salancik et Pfeffer, 1978) représentent des constructions théoriques spécifiques de la contribution du CA à la performance d'une organisation, et ces différentes conceptions sont abordées selon une complémentarité

déterminante au sein de la littérature académique (Daily *et al.*, 2003; Monks et Minow, 2016; Tricker, 2015). En d'autres termes, l'idée n'est pas de démontrer la validité d'une théorie au détriment d'une autre, mais de souligner le discours académique actuel qui aborde dans une large perspective la performance d'un CA (Adams *et al.*, 2010; Hillman *et al.*, 2000; Huse, 2005).

1.2 Les rôles d'un CA

Fortement inspirée des théories fondatrices des CA, la définition des rôles d'un CA brosse un portrait détaillé des attentes relatives aux administrateurs (Baysinger, B. D. et Butler, 1985; Johnson, J. L. *et al.*, 1996; Zahra et Pearce, 1989). Ainsi, si les théories fondatrices permettent d'unir les CA à la performance des organisations, les rôles d'un CA présentent les moyens mis à la disposition des administrateurs afin de contribuer au développement de la performance de l'organisation (Hung, 1998; Nicholson et Newton, 2010; Petrovic, 2008). Pour soutenir ces propos, les rôles de contrôle et de surveillance, de prise de décisions stratégiques, et d'accès aux ressources seront présentés.

1.2.1 Le contrôle et la surveillance

En premier lieu, il faut souligner l'apport de la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989; Fama et Jensen, 1985; Jensen et Meckling, 1976) dans l'émergence du rôle de contrôle et de surveillance des CA. On rappelle que l'enjeu fondateur de la théorie de l'agence consiste à protéger les intérêts des propriétaires, et de cette perspective découle la responsabilité du CA de procéder à un enchaînement de vérifications relativement à la performance de l'organisation (en termes de capitaux et de stratégies) et de ses acteurs (administrateurs et dirigeants). À ce propos, si la littérature académique préconise les

enjeux économiques pour valoriser l'investissement des propriétaires, les administrateurs doivent faire preuve de la même diligence envers le processus de prise de décisions. Ainsi, les interventions de contrôle des administrateurs consistent en l'évaluation de la qualité de l'information financière (ex. : budgets, investissements et méthodes comptables), en l'examen des actions de nature décisionnelle et stratégique (ex. examen, surveillance et évaluation du plan stratégique) et finalement en une participation active lors de la sélection, de la rémunération, de l'évaluation et de la succession des administrateurs et des dirigeants (Lorsch, J. et Young, 1990; Lorsch, J. W. et MacIver, 1989). En somme, le rôle de contrôle des administrateurs, de nature réactive et quantifiable, réfère aux mécanismes de protection des intérêts des propriétaires (Baysinger, B. et Hoskisson, 1990; Hung, 1998).

1.2.2 La prise de décisions stratégiques

En deuxième lieu, la théorie de l'intendance (Davis *et al.*, 1997; Donaldson, L. et Davis, 1991) soutient une partie des écrits académiques sur l'implication des administrateurs dans le processus stratégique des organisations (Forbes et Milliken, 1999; Stiles et Taylor, 1996; Vance, 1983). Dans cet ordre d'idées, les interventions de nature stratégique se distinguent par des préoccupations proactives qui s'illustrent lors de la prise de risques, et lors du développement d'opportunités pour l'organisation (Stiles et Taylor, 2001). Ainsi, que la définition des rôles des administrateurs provienne de l'une ou l'autre des théories fondatrices, la vaste majorité de la littérature académique qui s'intéresse aux rôles des administrateurs confirme leur implication stratégique au sein des organisations (Baysinger, B. et Hoskisson, 1990; Carpenter et Westphal, 2001; Ingley et Van der Walt, 2001). Autrement dit, les études empiriques soulignent à grands traits l'idée que les administrateurs sont en excellente position pour devenir un mécanisme stratégique d'importance, et ce, bien au-delà de la simple formulation d'idées, mais aussi à travers le processus par lequel les idées évoluent (Baysinger, B.

et Hoskisson, 1990; Judge et Zeithaml, 1992). Bref, les administrateurs peuvent difficilement être dissociés du processus de prise de décision dans lequel ils interviennent (Carpenter et Westphal, 2001; Forbes et Milliken, 1999; Zahra et Pearce, 1989), et selon les différentes perspectives, le CA se présente comme un organe de contrôle des stratégies ou, à l'autre extrémité, comme un groupe partenaire qui pilote les stratégies de l'organisation (Lorsch, J. W. et MacIver, 1989; Mace, 1971; Vance, 1983). En effet, le CA constitue un groupe de travail sur lequel repose le traitement de l'information, l'évaluation d'alternatives et l'ouverture au débat nécessaires à une prise de décision efficace (Forbes et Milliken, 1999; Nicholson et Newton, 2010; Westphal, James D et Fredrickson, 2001). En d'autres termes, la littérature académique reconnaît que le rôle de prise de décisions stratégiques des administrateurs contribue au développement de la performance des organisations.

1.2.3 L'accès aux ressources

En troisième lieu, la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer, 1972; Pfeffer et Salancik, 1978) a contribué plus spécifiquement au développement du rôle d'accès aux ressources des administrateurs (Daily *et al.*, 2003; Hillman *et al.*, 2000; Johnson, J. L. *et al.*, 1996). Comme on l'a constaté précédemment, la théorie de la dépendance aux ressources présente une vision intégratrice où le CA propose des liens clés avec l'environnement externe qui se déploient par le développement du capital humain, du capital relationnel, et de la légitimité des organisations (Zajac et Westphal, 1996). D'abord, le développement du capital humain définit les administrateurs par l'accumulation d'un bagage propre (éducation, compétence, expérience) qu'ils mettent au service de l'organisation (Westphal, James D. et Milton, 2000). Ensuite, le développement du capital social permet à l'organisation de disposer des canaux de communication, des capacités de réseautage et du réseau d'alliances des administrateurs afin d'échanger avec ses partenaires et son milieu (ex. fournisseurs,

acheteurs, institutions, groupes sociaux) (Johnson, J. L. *et al.*, 1996; Zahra et Pearce, 1989). Finalement, la théorie institutionnelle définit les administrateurs comme des vecteurs importants pour établir la légitimité de l'organisation (Zajac et Westphal, 1996). En clair, la réputation de l'organisation peut être influencée par la nomination d'administrateurs correspondant à un certain profil, car ces derniers sont présumés refléter les préoccupations économiques ou non économiques de l'organisation qui sont pressenties pour être institutionnalisées. En somme, le rôle d'accès aux ressources définit les administrateurs comme un ensemble de ressources (capital humain, capital social et légitimité) qui contribuent au développement de la performance d'une organisation (Hung, 1998; Johnson, J. L. *et al.*, 1996; Zahra et Pearce, 1989).

Dans le but d'en exposer les particularités, et de mettre en étroite relation les théories fondatrices des CA et les rôles des CA, un portrait comparatif de la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989; Fama et Jensen, 1985; Jensen et Meckling, 1976), la théorie de l'intendance (Davis *et al.*, 1997; Donaldson, L. et Davis, 1991) et la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer, 1972; Salancik et Pfeffer, 1978) est présenté dans le tableau 1.1.

Tableau 1.1 Synthèse théorique de la relation entre les théories fondatrices des CA et les rôles des administrateurs

| Théories | Auteurs | Fondements | Administrateurs | Rôles |
|---|---|--|--|--|
| Théorie de l'agence | Fama et Jensen (1985) Eisenhardt (1989) Jensen et Meckling (1976) | Le CA agit à titre de représentant des propriétaires <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relation d'agence ▪ Asymétrie de l'information ▪ Conflits d'intérêts ▪ Coûts d'agence | Un mécanisme afin d'aligner les intérêts entre l'agent et le principal | Le contrôle et la surveillance de l'organisation |
| Théorie de l'intendance | Davis <i>et al.</i> (1997) Donaldson, L. et Davis (1991) | Le CA agit à titre de partenaire stratégique <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facteurs non économiques ▪ Comportements humains pro-organisation | Une source d'expertise au service de l'organisation qui s'inscrit dans le processus de prise de décisions stratégiques | La prise de décisions stratégiques |
| Théorie de la dépendance aux ressources | Pfeffer (1972) Pfeffer et Salancik (1978) | Le CA veille au développement de l'avantage concurrentiel de l'organisation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressions de l'environnement externe ▪ Dépendance aux ressources ▪ Contexte d'incertitude ▪ Coûts de transactions | Un mécanisme d'accès aux ressources critiques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital humain ▪ Capital social ▪ Légitimité | L'accès aux ressources |

Le tableau 1.1 rappelle que la performance des CA s'incarne par les théories fondatrices des CA, et que ces perspectives sont à l'origine des administrateurs. Ainsi, la définition des rôles des CA permet de pleinement saisir la contribution des administrateurs dans le déploiement de la performance des organisations (Babić *et al.*, 2011; Huse, 2005; Petrovic, 2008). À ce titre, la figure 1.1 présentera une schématisation qui positionne les rôles des administrateurs dans leurs environnements (interne ou externe), mais qui permet surtout de s'intéresser aux orientations qui leurs sont attribuées (processus ou résultats).

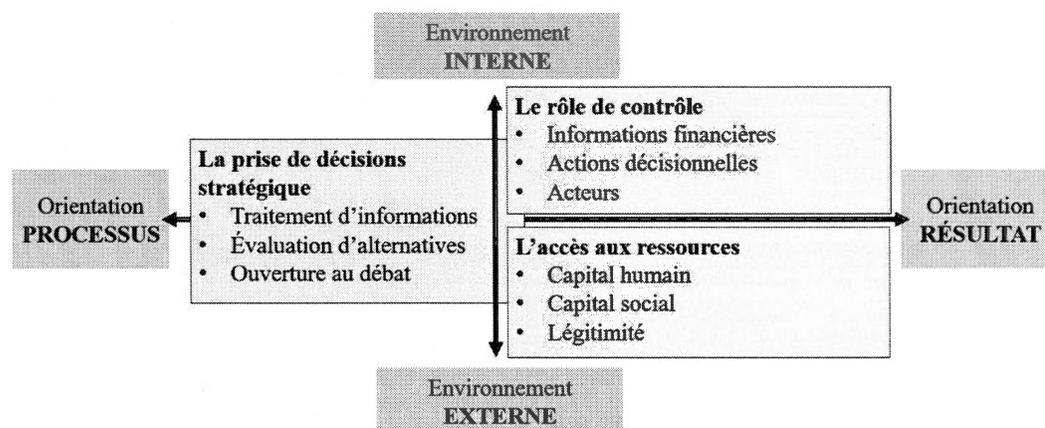


Figure 1.1 Schématisation conceptuelle des rôles des administrateurs

En observant la figure 1.1, on constate l'importance des rôles de contrôle, de prise de décisions stratégiques, et d'accès aux ressources des administrateurs afin de définir la contribution des administrateurs dans le déploiement de la performance d'une organisation (Hillman et Dalziel, 2003; Johnson, J. L. *et al.*, 1996; Nicholson et Newton, 2010; Zahra et Pearce, 1989).

1.3 La composition d'un CA

On a vu précédemment par les théories fondatrices ainsi que les rôles qui en découlent, que la performance du CA est tributaire de l'exécution efficace de ces trois rôles. On peut maintenant porter une attention sur les facteurs qui favorisent l'exécution efficace de ces trois rôles. Au cours des dernières décennies, les praticiens et les chercheurs ont manifesté un intérêt soutenu pour la composition des CA, et les recherches sur le sujet ont permis de démontrer qu'il s'agit d'un facteur déterminant dans l'analyse de la performance organisationnelle (Baysinger, B. D. et Butler, 1985; Dalton, Dan R. *et al.*, 1998; Hermalin, Benjamin E et Weisbach, 1991; Johnson, S. G. *et al.*, 2013). D'abord, de leurs recherches, on retient que la composition d'un CA précise de trois facteurs, soit la taille, l'indépendance et la diversité des administrateurs (Adams *et al.*, 2010; Daily *et al.*, 2003; Zahra et Pearce, 1989).

En premier lieu, la taille se définit par le nombre d'administrateurs qui siègent sur le CA des organisations, ce qui permet ensuite de préciser si le CA est considéré comme étant de petite taille ou de grande taille (Dalton, Dan R *et al.*, 1999). Dans les études sur le sujet, le nombre d'administrateurs qui permet de discerner les deux statuts se situe entre 8 et 10 administrateurs (Jensen, 1983; Lorsch, J. et Young, 1990). Ainsi, la littérature académique a démontré une forte corrélation entre le nombre d'administrateurs, et la taille des organisations, car la taille du CA tend à évoluer simultanément avec la croissance des organisations (Boyd, 1990; Dalton, Dan R *et al.*, 1999; Kiel et Nicholson, 2003; Pfeffer, 1972). Autrement dit, on peut s'attendre à avoir un CA de taille restreinte dans les organisations de petite taille, et on remarque que le nombre d'administrateurs tend à augmenter en suivant la croissance des organisations. Les études empiriques sur la taille des CA démontrent que les effets espérés d'une augmentation du nombre d'administrateurs sont largement modérés par la dynamique du groupe au sein duquel les administrateurs évoluent (Dalton, Dan R *et al.*, 1999; Forbes et Milliken, 1999). En effet, les fonctions épisodiques et interdépendantes des

CA rendent ces grands groupes de travail particulièrement vulnérables à la perte d'efficacité dans le processus de prise de décisions (Forbes et Milliken, 1999; Pearce, John A. et Zahra, 1992). Ainsi, la littérature académique a démontré qu'un CA élargi tend moins aisément vers la participation individuelle des administrateurs, car l'expression des visions propres y est plus ardue et restreinte, ce qui limite considérablement l'expression du plein potentiel de chaque individu. De plus, les études sur le sujet ont démontré qu'un CA de grande taille présente de plus grandes possibilités de conflits ainsi que des défis de communication et de coordination plus importants (Goodstein *et al.*, 1994). En somme, la dynamique de groupe s'inscrit comme une variable modératrice de la relation entre la taille d'un CA et la performance d'une organisation (Boyd, 1990; Dalton, Dan R *et al.*, 1999; Forbes et Milliken, 1999).

Ensuite, l'analyse de l'indépendance vise à préciser l'incidence de la relation qui unit l'administrateur à l'organisation (Baysinger, B. D. et Butler, 1985; Zahra et Pearce, 1989). Autrement dit, les études empiriques sur le sujet s'intéressent au statut relationnel entre l'administrateur et l'organisation afin de préciser si le statut interne ou externe de l'administrateur contribue à la performance de l'organisation. Fait remarquable, les études empiriques n'offrent pas une définition unique des conditions nécessaires pour distinguer l'administrateur externe de l'administrateur interne. À titre d'exemple, les points de vue sont dissidents face à l'administrateur qui possède une relation d'affaires avec l'organisation ou qui siège au sein du CA d'une organisation partenaire, et cet aspect apporte une nuance essentielle à l'analyse des résultats obtenus par les différentes études (Baysinger, B. D. et Butler, 1985; Dalton, Dan R. *et al.*, 1998; Johnson, J. L. *et al.*, 1996). Aux fins de la présente recherche, la définition de l'administrateur externe retenue sera celle de l'individu qui n'est pas à l'emploi de l'organisation pour laquelle il siège sur le CA, et dont les intérêts personnels y sont limités (Dalton et coll., 1998). Ainsi, l'administrateur externe ne provient pas directement de l'organisation, mais il peut avoir une relation d'affaires potentielle ou existante avec celle-ci (ex. : consultants, avocats, partenaires financiers, fournisseurs,

autres). À l'opposé, les administrateurs internes sont des employés ou des cadres retraités ayant exercé dans l'organisation ou simplement comme un membre de la famille immédiate du propriétaire. Ainsi, les administrateurs internes sont considérés comme des experts de la gestion de l'organisation, car ils disposent d'une plus grande proximité avec la direction, et possèdent généralement une connaissance spécifique des activités quotidiennes de l'organisation (Dalton et coll., 1998). Plus précisément, une large majorité des recherches empiriques confirme une relation significative positive entre la présence d'administrateurs externes et la performance des organisations (Aguilera, 2005; Daily et al., 2003; Kiel et Nicholson, 2003). En contrepartie, les études empiriques qui s'intéressent à la prise de décisions stratégiques ou à l'accès aux ressources apportent des nuances essentielles lors de l'étude de la relation, car la capacité du CA de prendre en compte l'information nécessaire à la prise de décisions, et le choix des ressources nécessaires au développement de l'organisation ajoute une contribution essentielle des administrateurs internes sur les CA (Baysinger, B. D. et Butler, 1985; Kiel et Nicholson, 2003). Bref, si la littérature académique consent une valeur ajoutée à l'administrateur externe, les études soulignent du même coup la pertinence d'une combinaison des statuts sur les CA (Bhagat et Black, 1999; Hermalin, Benjamin E et Weisbach, 1991; Lynall *et al.*, 2003).

1.3.1 La diversité

La définition de la diversité retenue consiste en : « la distribution des éléments d'une population selon un continuum qui balance d'un contexte d'homogénéité à celui d'hétérogénéité par rapport à une ou plusieurs variables, les mesures étant décrites par l'interprétation de la variance ⁵ » (Teachman, J. D., 1980). En somme, si les limites

⁵ Traduction libre : The distribution of population elements along a continuum of homogeneity to heterogeneity with respect to one or more variables, measures are described with variance-based interpretations (Teachman, J. D., 1980)

exprimées par les études empiriques sur la taille d'un CA soulignent l'incidence déterminante de la dynamique de groupe (Dalton, Dan R et al., 1999; Forbes et Milliken, 1999), et que les études sur l'indépendance des administrateurs précisent la pertinence d'une combinaison des profils des administrateurs (Bhagat et Black, 1999; Hermalin, Benjamin E et Weisbach, 1991; Lynall et al., 2003), la définition de la diversité d'un CA prend place au cœur d'un long historique de recherches académiques qui a contribué à relier les caractéristiques d'hétérogénéité d'un groupe de travail à sa performance (Williams et O'Reilly III, 1998). Globalement, les types de diversité ayant fait l'objet d'études approfondies au sein des organisations se présentent d'abord en deux groupes scindés selon le fait que les caractéristiques retenues soient reliées à la tâche (éducation, expérience, ancienneté) ou non reliées à la tâche (âge, genre, ethnicité ou nationalité) (Webber et Donahue, 2001). Ainsi, l'analyse des types de diversité d'un CA nécessite d'abord de distinguer les études qui s'intéressent aux compétences des administrateurs (éducation, expérience et ancienneté) de celles relatives aux caractéristiques sociodémographiques des administrateurs (âge, ethnicité et genre) (Johnson, S. G. et al., 2013; Milliken et Martins, 1996). À titre de précision, si la diversité sociodémographique des CA présente un intérêt au sein des études empiriques, c'est principalement dans l'objectif d'identifier les effets pour l'organisation, mais ce, sans avoir fait preuve d'une sélection préalablement basée sur les compétences. En somme, cette recherche repose précisément sur l'analyse de caractéristiques non reliées à la tâche, soit les caractéristiques sociodémographiques des administrateurs d'un CA.

En accord avec les lignes directrices du Conseil canadien pour la diversité administrative (CCDA, 2016), l'analyse de la représentation sociodémographique d'un CA repose sur les caractéristiques de l'âge, de l'ethnicité et du genre, mais peuvent aussi inclure le statut autochtone, le handicap ou l'orientation sexuelle des administrateurs. Si des intervenants comme le CCDA font pression pour une plus large représentation des types de diversité au sein de la gouvernance des organisations, les études empiriques mettent au premier plan l'âge, le genre et l'ethnicité en raison de la

faible constance de la présence des autres caractéristiques au sein des CA ainsi qu'au sein de la population des administrateurs (Johnson, S. G. et al., 2013; Walt et Ingley, 2003). Ainsi, les études empiriques suggèrent que l'âge, le genre et l'ethnicité constituent des types de diversité plus susceptibles d'être représentés et étudiés sur les CA (Hillman et al., 2002; Kanter, 1977; Westphal, James D. et Milton, 2000).

En premier lieu, l'âge des administrateurs évoque une caractéristique individuelle de nature biologique relative à la naissance des individus, et cette donnée se présente de deux façons au sein de la littérature académique. D'abord, un courant académique aborde l'âge des administrateurs comme une extension des compétences afin de se positionner sur le balancement entre les besoins en expériences et en compétences selon l'âge minimum ou de l'âge maximum des administrateurs sur les CA (Bilimoria et Piderit, 1994; Johnson, S. G. et al., 2013; Vance, 1983). À ce titre, l'âge des administrateurs est une caractéristique individuelle d'ordre générationnelle qui peut engendrer une sensibilité face à certaines valeurs (ex. environnementales, l'éthiques) ou des attitudes spécifiques (prise de risque, motivation et réaction aux changements) (Johnson, S. G. et al., 2013; Siciliano, 1996). En somme, l'âge des administrateurs se présente comme un type de diversité susceptible d'être étudié sur le CA.

En deuxième lieu, le concept d'ethnicité se doit d'être distingué de celui de race (Betancourt et López, 1993). À ce titre, la race fait référence au terme de « blanc », « noir » ou « hispanophone » et cette représentation arbitraire, et suggestive repose sur des différences physiques, biologiques et génétiques entre des groupes d'une population qui présentent plus de similarités que de dissidences (Betancourt et López, 1993; Goodman et Stuber, 2000). Ainsi, afin de mettre l'accent sur les construits sociopolitiques qui influencent la nature sociale, culturelle et psychologique entre les individus, la littérature académique retient le concept d'ethnicité qui réfère à la façon dont une personne se perçoit ou est perçue par les autres comme faisant partie d'un groupe sur la base de caractéristiques telles que la couleur de la peau, la religion, la

langue, les coutumes, l'ascendance ou l'histoire (Betancourt et López, 1993). Bref, l'ethnicité des administrateurs se présente comme un type de diversité susceptible d'être étudié sur les CA.

En dernier lieu, le sexe des individus est une caractéristique qui aborde une donnée biologique qui dichotomise l'humain en deux catégories distinctes sur la base de sa complémentarité naturelle de reproduction (Hurtig *et al.*, 2002). À partir des années 1970, le déterminisme biologique s'est développé dans une perspective plus directement politique, et on doit l'introduction de la notion de *genre* aux sciences humaines dont l'objectif était d'évoquer l'ensemble du système de différenciation psychosociale (Héritier, 2017; Méjias, 2005). À noter que la terminologie de *genre* n'a pas exactement la même référence culturelle, historique et politique dans sa version française (*genre*) et anglaise « *gender* », mais que le dénominateur commun demeure la représentation d'attributs autour du sexe des individus (Méjias, 2005; Scott et Varikas, 1988). Dans ce contexte, afin de regrouper la globalité des marqueurs tels que le comportement, l'attitude et les rapports hiérarchiques entre chacun des deux groupes, par la terminologie du genre, cette étude fera référence à l'attribution d'un sexe d'ordre masculin ou féminin à un individu. Bref, le genre des administrateurs se présente comme un type de diversité susceptible d'être étudié sur les CA, et ce facteur sera au cœur de cette présente étude.

Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) participantes⁶ ont publiées un avis qui s'appuie sur les données obtenues grâce à la diffusion obligatoire des caractéristiques sociodémographiques des administrateurs des CA, et qui précise que les femmes détenaient seulement 14 % des sièges au Canada en 2017 (ACVM, 2017) et que pour cette période, 37 % des sociétés cotées à la bourse de Toronto (TSX) ne

⁶ Les autorités participantes selon les avis multilatéraux 58-307, 58-308 et 58-309 du personnel des ACVM sont les autorités en valeurs mobilières du Manitoba, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse, du Nunavut, de l'Ontario, du Québec, de la Saskatchewan, de Terre-Neuve-et Labrador, des Territoires du Nord-Ouest et du Yukon.

comptaient aucune femme sur leur CA (Andrew MacDougall *et al.*, 2017). Aussi, dans le cas précis du Québec et selon le récent rapport de la Chaire de recherche en gouvernance des sociétés de l'université Laval, les CA des sociétés québécoises cotées à la bourse de Toronto comptaient en moyenne 19 % de femmes en 2017 alors que 21 % des CA ne présentaient aucune femme pour cette même année (Bédard et Brière, 2018). Cet état des lieux permet de démontrer que si les femmes représentent un groupe sensiblement équivalent au sein de la société, des milieux d'enseignement et des organisations, elles sont largement minoritaires au sein des groupes de gouvernance. En somme, la composition actuelle des CA est plus susceptible de présenter une homogénéité du genre au profit de la présence masculine (Adams *et al.*, 2015; Bilimoria, 2008; Catalyst, 2013; Korn et Ferry, 2017).

1.4 La performance d'une entreprise classique

Afin de discuter adéquatement des études actuelles sur la relation entre la diversité de genre des CA et la performance des organisations, il est essentiel clairement définir la performance d'une entreprise classique, terrain d'étude de la vaste majorité des recherches. En effet, les différentes définitions de la performance d'une organisation permettront de présenter un portrait exhaustif de la relation à l'étude. De plus, puisque cette recherche s'intéressera aux organisations coopératives, ces définitions seront nuancées afin de tenir compte de ce contexte particulier dans le cadre conceptuel de cette étude. Dans sa plus simple expression, la performance d'une organisation vise à créer de la valeur afin d'assurer sa pérennité (Firsirotu et Allaire, 2004; Wildman *et al.*, 2011).

Dans un premier temps, la création de valeurs d'une entreprise classique repose sur : « une finalité économique et leur pérennité dépend de leur habilité à satisfaire les attentes légitimes de ceux qui prennent le risque d'investir dans l'entreprise » (Firsirotu

et Allaire, 2004, p.50), ce qui consiste aux bénéfices économiques calculés par le retour sur l'investissement dans le cas de l'entreprise classique qui représente le bénéfice économique ou la capacité financière de l'organisation. Selon cette perspective, la performance d'une organisation est évaluée en fonction de la création de valeurs économiques, celle-ci étant mesurée par l'intermédiaire d'indicateurs financiers (Firsirotu et Allaire, 2004).

Dans un deuxième temps, l'utilisation de scores internes et externes vise à comparer la performance d'une organisation à : « celle des concurrents [afin] de mesurer l'impact de leur stratégie sur la valeur économique de l'entreprise » (Firsirotu et Allaire, 2004, p.91). À ce titre, les indicateurs retenus sont généralement l'évaluation des titres sur le marché des actions ou l'évaluation du positionnement concurrentiel de l'organisation. Bref, selon cette perspective, la performance de l'organisation est évaluée en fonction de son positionnement stratégique au sein de son environnement, celle-ci étant mesurée par l'intermédiaire de scores internes et externes (Firsirotu et Allaire, 2004).

Finalement, les auteurs Firsirotu et Allaire (2004) définissent les moteurs stratégiques comme étant des : « initiatives stratégiques susceptibles d'influer favorablement sur l'un ou l'autre des paramètres de la performance économique d'une entreprise » (Firsirotu et Allaire, 2004, p. 114). Il est essentiel de ne pas confondre les moteurs stratégiques avec la définition de la performance stratégique d'une organisation. En effet, les auteurs Firsirotu et Allaire (2004) décrivent les moteurs stratégiques comme l'accès à un ensemble de ressources qui permettent à l'organisation de réaliser ses activités (Combs et al., 2007; Nicholson et Newton, 2010). Bref, selon cette perspective, la performance de l'organisation est évaluée en fonction de son accès à des ressources stratégiques (Firsirotu et Allaire, 2004).

Dans un but de synthèse, en accord avec la définition des auteurs Firsirotu et Allaire (2004), la performance d'une organisation est évaluée en fonction de la création de valeurs et ce qui distingue l'évaluation de valeurs d'une entreprise classique d'une

organisation coopérative repose essentiellement sur les attentes légitimes des propriétaires, ce qui exerce une incidence sur les indicateurs de performance retenus. Ainsi, comme la vaste majorité des études sur la diversité de genre se présente au sein de l'entreprise classique, la performance des organisations a été mesurée par l'intermédiaire d'indicateurs financiers, des scores internes et externes et des moteurs stratégiques (Firsirotu et Allaire, 2004). De plus, précisons que l'évaluation de la performance d'une organisation permet un rapprochement avec les rôles des CA. En effet, on rappelle que le rôle de contrôle réfère aux mécanismes de protection des intérêts des propriétaires qui, dans le cas de l'entreprise classique, est principalement orientée vers la performance financière des organisations (Baysinger, B. et Hoskisson, 1990; Hung, 1998). Ensuite, le rôle de prise de décisions stratégiques contribue au positionnement de l'organisation au sein de son environnement (Forbes et Milliken, 1999; Nicholson et Newton, 2010; Westphal, James D et Fredrickson, 2001). Finalement, le rôle d'accès aux ressources définit la capacité d'une organisation d'obtenir ses ressources (Hung, 1998; Johnson, J. L. *et al.*, 1996; Zahra et Pearce, 1989). Cette représentation théorique permet d'offrir un portrait comparatif des études empiriques sur la relation entre la diversité de genre sur les CA et la performance des organisations classiques dans le tableau 1.2. En effet, une précision des définitions de la performance des organisations a permis de lier les indicateurs retenus par la littérature aux rôles de contrôle et de surveillance, de prise de décisions stratégiques, et d'accès aux ressources des conseils d'administration.

Tableau 1.2 Synthèse comparative des études empiriques sur la relation entre la diversité de genre des CA et la performance des organisations

| Auteurs | Sujets d'étude | Performance | | |
|------------------------------------|--|-------------|-------------|----------------------|
| | | Financière | Stratégique | Accès aux ressources |
| Adams et Ferreira (2009) | 1939 entreprises sur le marché boursier américain (1996-2003) | (+ et -) | (-) | |
| Boulouta (2012) | 126 entreprises sur le marché boursier américain (1999-2003) | | | (+) |
| Campbell et Mínguez-Vera (2008) | 68 entreprises sur le marché boursier espagnol (1995-2000) | (+) | (Ø) | |
| Carter <i>et al.</i> (2003) | 638 entreprises sur le marché boursier américain (1997) | (+) | (+) | |
| Carter <i>et al.</i> (2010) | 314 entreprises sur le marché boursier américain (1998-2002) | (-) | (+) | |
| Dang et Nguyen (2016) | 105 entreprises sur le marché boursier français (2009-2011) | (+) | (-) | |
| Dezsö et Ross (2012) | 1 500 entreprises sur le marché boursier américain (1992-2006) | | (+) | (+) |
| Erhardt <i>et al.</i> (2003) | 112 entreprises sur le marché boursier américain (1993-1998) | (+) | | |
| Francoeur <i>et al.</i> (2008) | 230 entreprises sur le marché boursier canadien (2001-2004) | | (+) | |
| Miller et Del Carmen Triana (2009) | 326 entreprises sur le marché boursier américain (2002-2005) | (Ø) | | |
| García-Meca <i>et al.</i> (2015) | 159 entreprises bancaires dans 9 pays (2004-2010) | (+) | (+) | |

| | | | | |
|------------------------------|---|----------|-----|----------|
| Isidro et Sobral (2014) | 922 entreprises sur le marché boursier européen (16 pays) (2010-2012) | (Ø et -) | (-) | |
| Joecks <i>et al.</i> (2013) | 151 entreprises sur le marché boursier allemand (2000-2005) | (+ et -) | | |
| Lückerath-Rovers (2013) | 99 entreprises sur le marché boursier néerlandais (2005-2007) | (+) | | |
| Nielsen et Huse (2010) | 201 entreprises norvégiennes (2003) | | (+) | (+) |
| Siciliano (1996) | 240 organismes à but non lucratif (YMCA) (1989) | (Ø) | | (+ et -) |
| Shrader <i>et al.</i> (1997) | 200 entreprises sur le marché boursier américain (1992) | (-) | | |
| Torchia <i>et al.</i> (2011) | 317 entreprises norvégiennes (2005-2006) | | (+) | |
| Triana <i>et al.</i> (2014) | 462 entreprises sur le marché boursier américain (2002-2004) | | (+) | |

(-) : Corrélation linéaire négative entre la diversité de genre et l'indicateur de performance retenu.

(Ø) : Corrélation nulle entre la diversité de genre et l'indicateur de performance retenu.

(+) : Corrélation linéaire positive entre la diversité de genre et l'indicateur de performance retenu.

D'abord, on rappelle qu'en accord avec le modèle de l'entreprise classique, le tableau 1.2 précise des résultats liés à la maximisation des bénéfices. En observant ce tableau, on constate que de nombreux chercheurs ont étudié le lien entre la diversité de genre sur le CA et la performance des organisations, et que malgré cette attention soutenue, les études empiriques sur le sujet présentent des résultats non tranchés (Pletzer *et al.*, 2015; Post et Byron, 2014; Rhode, 2014), ce qui démontre la pertinence de s'intéresser de manière plus approfondie à la relation.

1.5 Les lacunes de la littérature actuelles

D'entrée de jeux, la littérature sur la relation entre la diversité de genre et la performance d'une organisation présente deux types de lacunes, soit l'un d'autre théorique, qui repose sur la définition de la performance et l'autre d'ordre méthodologique, qui repose sur des terrains avec des contextes organisationnels divergeant et une faible proportion de femmes.

En premier lieu, lorsque l'on observe les principaux travaux consacrés à la relation entre la diversité de genre des CA et la performance des organisations, on constate que l'analyse de la performance financière des organisations domine la littérature actuelle (Dalton, Dan R *et al.*, 1999; Hermalin, Benjamin E. et Weisbach, 1988). Cette tendance se présente en cohérence avec le modèle dominant de l'entreprise classique qui met un accent particulier sur les résultats financiers comme étant l'objectif principal d'un CA performant (Adams *et al.*, 2015; Burke et Mattis, 2010; Minow, 2009; Post et Byron, 2014; Rhode, 2014). À ce titre, les études soulignent le besoin d'ouvrir la réflexion afin d'inclure la contribution de la diversité de genre des CA aux autres dimensions de la performance d'une organisation (Bilimoria, 2008; Campbell et Mínguez-Vera, 2008; Kirsch, 2018).

En deuxième lieu, les études empiriques actuelles présentent des capacités limitées lors de l'analyse de la relation à l'étude (Haas et Bleijenbergh, 2010; Joshi et Roh, 2009; Schneid *et al.*, 2015). En effet, ces études s'appuient sur une comparaison entre des CA de grandes organisations afin d'évaluer l'incidence d'une faible proportion de femmes sur les CA étudiées (Harrison, David A et Sin, 2006; Helen et Lindsey, 2004). Ainsi, malgré une précision des caractéristiques des CA comparés et l'utilisation de différents indicateurs pour mesurer la diversité de genre (voir exemples : Adams et Ferreira, 2009; Campbell et Mínguez-Vera, 2008; Lückcrath-Rovers, 2013; Nielsen et Huse, 2010), force est de constater que les études empiriques actuelles présentent des limites

importantes liées aux terrains d'études (Haas et Bleijenbergh, 2010; Joshi et Roh, 2009; Schneid *et al.*, 2015).

1.6 L'objectif de recherche

Afin de répondre à ces limites exprimées par la littérature académique, l'objectif de cette étude consiste à définir la relation entre la diversité de genre des CA et la performance des organisations par la proposition du terrain des coopératives financières du Québec. En effet, cette recherche propose l'analyse des CA des coopératives financières du Québec qui consistent en un regroupement de CA qui disposent d'une plus large étendue de représentation du genre féminin sur les CA au sein d'un contexte organisationnel commun. Dans cet ordre d'idées, en plus d'être propice à une comparaison plus efficace entre les CA retenus, circonscrire les coopératives financières du Québec comme terrain d'étude contribuera à ouvrir le concept de performance à d'autres facteurs. En effet, en raison de la nature même des coopératives financières, ce terrain d'étude se veut favorable à l'utilisation de d'autres indicateurs liées au déploiement de la performance d'une organisation.

En conclusion, les théories fondatrices des CA que sont la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989; Fama et Jensen, 1985; Jensen et Meckling, 1976), la théorie de l'intendance (Davis *et al.*, 1997; Donaldson, L. et Davis, 1991) et la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer, 1972; Pfeffer et Salancik, 1978) ont contribué à une précision des rôles de contrôle, de prise de décisions stratégiques et d'accès aux ressources d'un CA. Ensuite, les connaissances actuelles relatives aux facteurs de composition des CA tels que la taille, l'indépendance, et la diversité ont permis d'établir un rapprochement avec le sujet de cette étude qui vise essentiellement à définir la relation entre la diversité de genre des CA et la performance d'une organisation. De plus, la définition de la performance d'une organisation classique a permis de

s'intéresser adéquatement aux limites exprimées par la littérature académique actuelle sur la relation à l'étude. En effet, la présentation des lacunes de la littérature actuelle a permis de proposer l'objectif de cette recherche qui consiste à définir la relation entre la diversité de genre des CA et la performance des coopératives financières du Québec afin de favoriser une plus large définition de la performance d'une organisation en plus d'être propice à une comparaison plus efficace entre les CA comparés.

CHAPITRE II

LE CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Dans un contexte de résultats non consensuels sur la relation entre la diversité de genre des CA et la performance des organisations (Adams *et al.*, 2015; Burke et Mattis, 2010; Minow, 2009; Post et Byron, 2014; Rhode, 2014), le cadre théorique et conceptuel de cette recherche a pour but d'établir la contribution du genre des administrateurs des CA dans le déploiement de la performance des coopératives financières du Québec. En premier lieu, une définition des constructions théoriques de la diversité (séparation, variété et disparité) sera présentée afin d'inscrire le genre des administrateurs comme type de diversité observé sur les CA (Harrison, David A. et Klein, 2007; Harrison, David A et Sin, 2006; Helen et Lindsey, 2004). Ensuite, la contribution de la diversité de genre des CA qu'il est légitime d'anticiper dans le déploiement de la performance d'une organisation sera exposée (Adams *et al.*, 2015; Burke et Mattis, 2010; Minow, 2009; Post et Byron, 2014; Rhode, 2014). Finalement, le modèle organisationnel des coopératives sera présenté afin de soutenir la démarche de cette étude qui vise essentiellement à préciser la relation entre le genre des administrateurs des CA, et la performance des organisations coopératives financières du Québec. Finalement, une modélisation théorique exhaustive ainsi que la formulation des hypothèses de recherche seront exposées.

2.1 Les conditions d'émergence de la diversité de genre

Avant d'expliquer en quoi la diversité de genre a un impact sur la performance d'une organisation, il importe de démontrer que le genre est une forme de diversité. Ainsi, en accord avec les principes énoncés par les auteurs Harrison, David A. et Klein (2007), il est essentiel de distinguer les caractéristiques de séparation, de variété et de disparité du genre, car c'est en fonction de ces facteurs que la diversité de genre se présente comme déterminante pour au sein d'un groupe de travail.

2.1.1 La caractéristique de séparation

La caractéristique de séparation est définie par Harrison & Klein (2007) comme : « la composition des différences de positions ou d'opinions entre les membres de l'unité, principalement de valeurs, de croyances ou d'attitudes⁷ ». À ce propos, les études sur la caractéristique de séparation du genre sont construites sur : 1) la catégorisation sociale, 2) le paradigme de similarité-attraction ainsi que sur les 3) différences entre les genres.

En premier lieu, la théorie de la catégorisation sociale (Pelled *et al.*, 1999; Tajfel et Turner, 1986; Tsui *et al.*, 1992) se base sur la prémisse qu'un individu s'efforce naturellement d'obtenir une image positive de lui-même par un processus de comparaison, et que cette représentation se manifeste chez l'individu par des biais intergroupes, et des attitudes négatives envers les autres groupes afin de simplifier son expérience sociale (Van Knippenberg *et al.*, 2004). À ce propos, le genre se présente comme une caractéristique visible sujette à une catégorisation sociale au sein d'un groupe. En deuxième lieu, le paradigme de la similarité-attraction (Blau, 1977; Byrne,

⁷ Traduction libre: « *Composition of differences in position or opinion among unit members, primarily of value, belief, or attitude* » Harrison & Klein (2007) p. 1203

1971) permet de souligner que le genre se présente comme une caractéristique visible qui est jugée susceptible d'influencer les échanges entre les membres d'un groupe, car les individus ont tendance à favoriser les interactions avec les personnes avec lesquelles ils présentent des similarités (Pelled *et al.*, 1999; Tafjel et Turner, 1986; Tsui *et al.*, 1992). En troisième lieu, la théorie des différences entre les genres s'appuie sur l'idée que, sans être immuables, et uniquement basés sur l'enjeu biologique, les univers dans lesquels évoluent les individus sont différenciés par le genre. Autrement dit, en plus d'une différence sexuelle, les hommes et les femmes présentent des caractéristiques spécifiques qui sont acquises à travers leur culture et leur éducation (Blau, 1977; Hurtig *et al.*, 2002; Méjias, 2005). En résumé, la catégorisation sociale, le paradigme de similarité-attraction, et les différences entre les genres contribuent à faire émerger le genre comme une caractéristique de séparation au sein d'un groupe.

2.1.2 La caractéristique de variété

La caractéristique de variété est définie par Harrison & Klein (2007) comme : « la composition des différences de nature, de sources ou de catégories des connaissances ou d'expériences pertinentes parmi les membres de l'unité⁸ ». À ce propos, les études sur la caractéristique de variété du genre en contexte organisationnel reposent principalement sur 1) la théorie de la masse critique, 2) l'avantage concurrentiel, et sur 3) la prise de décisions d'un groupe.

En premier lieu, la théorie de la masse critique introduit la prise en compte du statut minoritaire ou majoritaire d'une variété à l'intérieur d'un groupe afin de démontrer les effets d'une sous-représentation ou d'une surreprésentation (Brooke et Tyler, 2011; Kanter, 1977). Ainsi, un groupe minoritaire, par sa visibilité et sa polarisation, est

⁸ Traduction libre: « *Composition of differences in kind, source, or category of relevant knowledge or experience among unit members* » Harrison & Klein (2007) p. 1203

susceptible d'être assimilé à la culture de la majorité, et les comportements des individus d'un groupe minoritaire ne sont plus considérés pour eux-mêmes, mais interprétés à l'intérieur d'une norme stéréotypée (Hillman *et al.*, 2002; Westphal, James D. et Milton, 2000). De plus, lorsqu'un genre n'atteint pas un seuil minimal de représentation au sein d'un groupe, les individus disposent de particularités basées sur le symbolisme, sur l'isolation, et sur une pression de performance (Kanter, 1977). En deuxième lieu, l'avantage concurrentiel repose sur les bénéfices potentiels de la présence d'un genre au sein d'un groupe de travail qui permet à l'organisation d'obtenir des ressources nécessaires (Forbes et Milliken, 1999; Milliken et Martins, 1996). Ainsi, le genre peut se présenter comme un marqueur d'informations uniques, car cette caractéristique soutient d'un accès privilégié à un marché de consommateurs, à des expériences de travail, et à une présence spécifique au sein d'une communauté (Cox et Blake, 1991; Harrison, David A. et Klein, 2007; Pfeffer, 1972; Robinson et Dechant, 1997). En troisième lieu, le processus de prise de décisions permet d'inscrire le genre comme une différence au sein du groupe qui améliore la créativité et l'adaptation face aux changements (Cox et Blake, 1991; Forbes et Milliken, 1999; Van Knippenberg *et al.*, 2004; Williams et O'Reilly III, 1998). En résumé, la masse critique, l'avantage concurrentiel et la prise de décisions d'un groupe de travail contribuent à faire émerger le genre comme une caractéristique de variété d'un groupe.

2.1.3 La caractéristique de disparité

La caractéristique de disparité est définie par Harrison & Klein (2007) comme : « la composition des différences en proportion des actifs ou des ressources socialement valorisés et détenus par les membres de l'unité⁹ ». À ce propos, comme les études sur

⁹ Traduction libre: « *Composition of differences in proportion of socially valued assets or resources held among unit members; inequality or relative concentration* » Harrison & Klein (2007) p. 1203

la caractéristique de disparité du genre reposent principalement sur leurs contextes de référence, cette caractéristique sera précisément abordée au sein des CA.

2.2 La présence du genre sur les CA

Les études empiriques sur la diversité de genre des CA précisent de l'incidence d'une proportion de femmes sur les CA. En effet, ce sont principalement les bénéfices espérés d'une présence féminine sur les CA sur lesquels reposent l'étude de la relation entre la diversité de genre des CA et la performance d'une organisation. Dans ce cadre, l'incidence de la présence du genre féminin sur les CA est supportée par les caractéristiques de séparation, de variété et de disparité des auteurs Harrison, David A. et Klein (2007) qui permettent de reconnaître les bénéfices espérées de la présence des femmes sur les CA.

En premier lieu, sans être unanimes sur la question, les femmes sur les CA répondent aux conditions de séparation, car elles ont démontré des caractéristiques propres à leur genre respectif (Adams et Funk, 2012; Hillman *et al.*, 2002; Terjesen *et al.*, 2009). Les principaux aspects traités par les études sur le sujet sont la sensibilité éthique (Post and Byron 2015) et l'attitude face à la prise de risques et la coopération (Adams et Funk, 2012; Nielsen et Huse, 2010). En tenant compte des différences entre les genres sur les CA et supportées par les théories de la catégorisation sociale et du paradigme de similarité-attraction, des études empiriques ont identifié le genre féminin comme une caractéristique de séparation sur les CA (Adams et Funk, 2012; Holt et DeVore, 2005; Terjesen *et al.*, 2009).

En deuxième lieu, la présence actuelle du genre féminin sur les CA répond aux conditions d'une variété minoritaire au sein d'un CA. Pour soutenir ces propos, on rappelle que la caractéristique de variété ne soutient pas que le genre des administrateurs confirme d'habiletés différentes entre les genres comparés, mais plutôt

qu'une masse critique présente des propriétés propres, qu'elle procure un avantage concurrentiel, et qu'elle permet d'exercer une incidence significative sur la prise de décisions d'un groupe de travail. En résumé, la présence encore minoritaire du genre féminin sur les CA contribue à faire émerger le genre comme une caractéristique de variété sur les CA (Harrison, David A. et Klein, 2007; Miller et Del Carmen Triana, 2009; Pfeffer, 1972; Singh *et al.*, 2008).

En troisième lieu, la présence des femmes sur les CA répond aux conditions de disparité, car le discours ambiant exerce présentement des pressions importantes pour favoriser l'augmentation de la diversité de genre au sein des postes de gouvernance. En effet, en raison des préoccupations sociales actuelles, les CA sont des milieux associés au prestige et au pouvoir qui sont propices pour identifier la variable du genre des administrateurs (Adams *et al.*, 2015; Bilimoria, 2008; Catalyst, 2013; Korn et Ferry, 2017). Autrement dit, le déséquilibre de représentation des genres qui persiste sur les CA, et ce, presque mondialement, permet aux organisations d'identifier le genre des CA comme une ressource socialement valorisée qui demeure peu déployés (Adams *et al.*, 2015; Bilimoria, 2008; Catalyst, 2013; Korn et Ferry, 2017). En résumé, le contexte actuel contribue à faire émerger la proportion des femmes comme une caractéristique de disparité sur les CA.

En conclusion, si les propos précédents démontrent que la présence des femmes est un type de diversité, il est nécessaire d'établir en quoi la proportion du genre féminin sur les CA favorise la performance des organisations. Afin de soutenir les raisonnements de cette relation, le tableau 2.1 précisera comment les caractéristiques de séparation, de variété et de disparité sont présumées contribuer aux rôles des CA.

Tableau 2.1 Synthèse théorique des caractéristiques de la diversité de genre des CA et de leurs contributions aux rôles des CA

| Définition | La diversité de genre | Supports théoriques | Les rôles des CA |
|-------------------------------|--|---|--|
| Caractéristique SÉPARATION | « La composition des différences de positions ou d'opinions entre les membres de l'unité, principalement de valeurs, de croyances ou d'attitudes » (Harrison & Klein, 2007) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La catégorisation sociale (Pelled <i>et al.</i>, 1999; Tafjel et Turner, 1986; Tsui <i>et al.</i>, 1992) ▪ Le paradigme de similarité- attraction (Blau, 1977; Byrne, 1971) ▪ La différence de genre (Blau, 1977) | <p>Le rôle de contrôle</p> <p>Le rôle de prise de décisions stratégiques (Sensibilité éthique, prise de risque, coopération)</p> |
| Caractéristique VARIÉTÉ | « La composition des différences de nature, de sources ou de catégories des connaissances ou d'expériences pertinentes parmi les membres de l'unité » (Harrison & Klein, 2007) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La masse critique (Joecks <i>et al.</i>, 2013; Kanter, 1977; Torchia <i>et al.</i>, 2011) ▪ L'avantage concurrentiel (Harrison, David A. et Klein, 2007; Pfeffer, 1972) ▪ La prise de décisions (Forbes et Milliken, 1999; Milliken et Martins, 1996) | <p>Le rôle de prise de décisions stratégiques (Traitement et échange d'information)</p> |
| Caractéristique DISPARITÉ | « La composition des différences en proportion des actifs ou des ressources socialement valorisés et détenus par les membres de l'unité » (Harrison & Klein, 2007) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un groupe minoritaire (Westphal, James D. et Milton, 2000) | <p>Le rôle d'accès aux ressources (Capital humain, capital social, légitimité)</p> |

Construit à partir des auteurs Harrison, David A. et Klein (2007, p.1203) et Harrison, David A et Sin (2006, p.12)

Le tableau 2.1 permet de soutenir théoriquement la relation entre la diversité de genre et les rôles des conseils d'administration (Daily et al., 2003; Hillman et al., 2000; Johnson, J. L. et al., 1996; Miller et Del Carmen Triana, 2009). Ainsi, dans un but de synthèse, le tableau 2.1 précise comment la diversité de genre peut exercer une incidence significative sur la performance des organisations.

En premier lieu, sans être unanimes sur la question, des études empiriques ont réussi à démontrer que la diversité de genre des CA, généralement fondé selon la proportion de femmes sur les CA, peut exercer une incidence significative sur le rôle de contrôle des CA, établi selon une amélioration de la protection des intérêts des propriétaires (Adams et Ferreira, 2009; Carter *et al.*, 2003; Dalton, Dan R. *et al.*, 1998; Hillman *et al.*, 2002). Les études sur le sujet suggèrent que cette contribution repose sur la caractéristique de séparation du genre féminin, car en plus de leurs attributs spécifiques, les administratrices proviennent de différents réseaux (Adams et Ferreira, 2009; Carter *et al.*, 2003; Dalton, Dan R. *et al.*, 1998; Hillman *et al.*, 2002). En somme, certaines études sur le rôle de contrôle des CA ont réussi à démontrer que la proportion des femmes sur les CA peut exercer une incidence significative sur la performance des organisations (Adams et Ferreira, 2009; Carter *et al.*, 2003; Dalton, Dan R. *et al.*, 1998; Hillman *et al.*, 2002).

En deuxième lieu, des études empiriques ont démontré que la diversité de genre des CA, généralement fondé selon la distribution des genres sur les CA, peut exercer une incidence significative sur le rôle de prise de décisions stratégiques des organisations (Carter *et al.*, 2003; Haas et Bleijenbergh, 2010; Pfeffer et Salancik, 1978; Schneid *et al.*, 2015). D'abord, les études sur le sujet suggèrent que cette contribution pourrait relever de la caractéristique de séparation du genre en raison des différences relevées (sensibilité éthique, prise de risques et coopération) qui exercent des effets sur la prise de décisions, mais particulièrement en raison de la caractéristique de variété du genre qui contribue à un meilleur traitement, et à une amélioration de l'échange

d'informations au cœur de la prise de décisions stratégiques (Byron et Post, 2016; Dezsö et Ross, 2012; Lückerath-Rovers, 2013; Nielsen et Huse, 2010; Van Knippenberg *et al.*, 2004). En somme, les études sur la prise de décisions stratégiques des CA ont réussi à démontrer que la proportion des femmes sur les CA peut exercer une incidence significative sur la performance des organisations (Carter *et al.*, 2003; Haas et Bleijenbergh, 2010; Pfeffer et Salancik, 1978; Schneid *et al.*, 2015).

En troisième lieu, des études empiriques ont démontré que la proportion de femmes sur les CA peut exercer une incidence significative sur le rôle d'accès aux ressources de l'organisation (Cox et Blake, 1991; Dezsö et Ross, 2012; Milliken et Martins, 1996; Rhode, 2014). D'abord, fondée sur l'environnement interne, la proportion de femmes sur les CA permet de confirmer la présence d'un processus de sélection et de rétention libre de biais qui démontre une influence positive sur le capital humain d'une organisation (Cox et Blake, 1991; Dezsö et Ross, 2012) et précise d'un outil de développement des ressources humaines de l'entreprise (Bianco *et al.*, 2015; Westphal, James D. et Milton, 2000). Ensuite, la théorie du capital social démontre que la présence de femmes sur les CA transcende le contexte interne de l'organisation, car il contribue à la construction du réseau de l'organisation construit auprès des partenaires de l'organisation, et de la communauté (Dezsö et Ross, 2012; Milliken et Martins, 1996; Rhode, 2014). Finalement, la proportion de femmes dans un CA, soit un milieu de prestige et de pouvoir traditionnellement homogène, permet d'adresser un message aux partenaires de l'organisation, ce qui contribue au développement de sa légitimité (Daily *et al.*, 2003; Hillman *et al.*, 2000; Johnson, J. L. *et al.*, 1996; Miller et Del Carmen Triana, 2009). En somme, supportées par la caractéristique de disparité, les études empiriques sur le rôle d'accès aux ressources (capital humain, capital social, légitimité) ont démontré que la proportion de femmes sur les CA peut exercer une incidence significative sur la performance des organisations (Daily *et al.*, 2003; Hillman *et al.*, 2000; Johnson, J. L. *et al.*, 1996; Miller et Del Carmen Triana, 2009).

En guise de synthèse, le tableau 2.2 présentera un bilan des études empiriques qui mettent en relation la diversité de genre sur les CA, et la performance financière des organisations.

Tableau 2.2 Synthèse comparative des études empiriques sur la relation entre la diversité du genre des CA et la performance financière des organisations

| Études empiriques | Contexte organisationnel | Diversité de genre | | | Performance financière |
|----------------------------------|------------------------------------|--------------------|---------|-----------|------------------------|
| | | Séparation | Variété | Disparité | |
| Adams et Ferreira (2009) | Marché boursier américain | X | | | (+ et -) |
| Campbell et Mínguez-Vera (2008) | Marché boursier espagnol | X | X | X | (+) |
| Carter <i>et al.</i> (2003) | Marché boursier américain | | X | | (+) |
| Carter <i>et al.</i> (2010) | Marché boursier américain | | X | X | (+ et -) |
| Dang et Nguyen (2016) | Marché boursier français | X | | | (+ et -) |
| Dezsö et Ross (2012) | Marché boursier américain | | X | X | (+) |
| Erhardt <i>et al.</i> (2003) | Marché boursier américain | | X | | (+) |
| Farrell et Hersch (2005) | Marché boursier américain | | | X | (+) |
| Francoeur <i>et al.</i> (2008) | Marché boursier canadien | | X | | (+) |
| García-Meca <i>et al.</i> (2015) | Entreprises bancaires (9 pays) | X | | | (+) |
| Isidro et Sobral (2014) | Marché boursier européen (16 pays) | X | X | | (Ø et -) |
| Joecks <i>et al.</i> (2013) | Marché boursier allemand | | X | | (+ et -) |

| | | | | | |
|------------------------------|-----------------------------|---|---|---|-----|
| Lückerath-Rovers (2013) | Marché boursier néerlandais | X | | X | (+) |
| Nielsen et Huse (2010) | Entreprises norvégiennes | X | | X | (+) |
| Torchia <i>et al.</i> (2011) | Entreprises norvégiennes | | X | | (+) |
| Triana <i>et al.</i> (2014) | Marché boursier américain | X | | | (+) |

Pour s'intéresser à la démarche de construction du tableau 2.2, les caractéristiques de la diversité de genre ont été définies à l'aide des indicateurs de la présence des femmes sur les CA et la performance financière a été retenue afin de préciser de la vaste majorité des études sur le sujet. À ce titre, la relation entre les indicateurs de la proportion du genre féminin sur les CA, et les caractéristiques de la diversité seront explicitement démontré dans le cadre méthodologique de cette recherche. De plus, en accord avec la définition de la performance d'une entreprise classique précisée dans le précédent chapitre, les indicateurs financiers sont les plus largement utilisés par les recherches sur le sujet. Ainsi, malgré une précision des indicateurs de la diversité de genre, et de la performance, la lecture du tableau 2.2 permet de constater que les études n'arrivent pas à définir le sens de la relation à l'étude (Adams *et al.*, 2015; Burke et Mattis, 2010; Minow, 2009; Post et Byron, 2014; Rhode, 2014). Autrement dit, ce portrait souligne le dilemme actuel de la littérature académique qui, malgré une forte évidence théorique, n'arrive pas à une prédiction claire du sens de la relation entre la diversité de genre sur les CA et la performance des organisations (Daily *et al.*, 2003; Hillman *et al.*, 2000; Johnson, J. L. *et al.*, 1996; Miller et Del Carmen Triana, 2009). Pour éclaircir ce portrait, la présente recherche propose l'étude du terrain des coopératives financières du Québec.

2.3 Les coopératives financières du Québec

D'abord, l'Alliance coopérative internationale (ACI) définit les coopératives comme des organisations : « [appartenant] à leurs membres et contrôlées par eux-mêmes pour réaliser leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels ». Ainsi, les coopératives rassemblent leurs membres (clients, employés, fournisseurs) d'une manière démocratique selon la règle « un membre, une voix », ce qui permet aux membres de disposer du même droit de vote indépendamment du montant du capital investi. En conséquence, les membres des coopératives ont un plus grand contrôle sur l'avenir économique de l'organisation, et les bénéfices générés sont, soit réinvestis dans les organisations, soit redistribués aux membres (ACI, 2018). Les principaux types de coopératives sont les coopératives de consommateurs, de producteurs, de travail, de solidarité, et de travailleurs actionnaires. Les coopératives financières du Québec étudiées dans la présente recherche sont des coopératives de consommateurs qui fournissent des biens et des services à leurs membres pour leur usage personnel et leur mission première repose sur le déploiement d'une offre de produits et de services qui répond aux besoins de leurs membres, ce qui est contraire à la mission de l'entreprise classique qui tente plutôt de maximiser le retour sur les investissements des actionnaires. En ce sens, le modèle coopératif ne présente pas la performance financière comme une finalité, mais essentiellement comme un levier de développement stratégique pour l'organisation. Plus précisément, toutes les entreprises travaillent dans l'intérêt de leurs propriétaires, mais si les propriétaires de l'entreprise classique désirent majoritairement faire fructifier leurs investissements, les propriétaires d'une coopérative de consommateurs désirent satisfaire leurs besoins qui sont liés à une offre de biens et de services. De plus, les membres d'une coopérative investissent une petite somme appelée « part sociale » pour être admise, et cette opération leur permet d'être propriétaires et d'élire un CA qui définit les lignes d'action de la coopérative. Ainsi, les membres ont une autorité sur les décisions en matière de politique et de règlement

intérieur, mais pour exécuter les décisions quotidiennes, ils doivent déléguer leur autorité, ce pour quoi ils élisent un conseil d'administration (WOCCU, 2017).

Les caractéristiques d'une coopérative sont fondamentales lors de l'évaluation de la performance de ces organisations. En effet, ce qui distingue l'évaluation de la performance d'une coopérative de celle de l'entreprise classique relève principalement des attentes des partenaires, car si l'entreprise classique coordonne ses activités afin de satisfaire ses actionnaires, la coopérative oriente ses activités vers la satisfaction de ses membres constituants. Ainsi, si la performance de l'entreprise classique s'évalue principalement par son rendement financier, la performance d'une coopérative financière repose sur sa performance au sein de son marché. Dans cet ordre d'idées, la performance d'une coopérative financière s'évalue par le nombre de ses membres (taux de pénétration de marché), par ses parts de marché (marché du crédit et de l'épargne) et finalement, par sa performance financière comme mesures de réalisation de la mission de la coopérative. Bref, si la performance d'une coopérative financières repose tout autant sur la création de valeurs, celle-ci se veut définie selon les attentes de ses membres exprimés par son taux de pénétration de marché, ses parts de marché et sa performance financière.

2.4 Les hypothèses de recherche

Il est désormais possible d'identifier les hypothèses de cette étude qui préciseront la relation entre la proportion de femmes sur les CA, et la performance d'une coopérative financière au Québec. Pour atteindre cet objectif, quatre hypothèses de recherche ont été formulées.

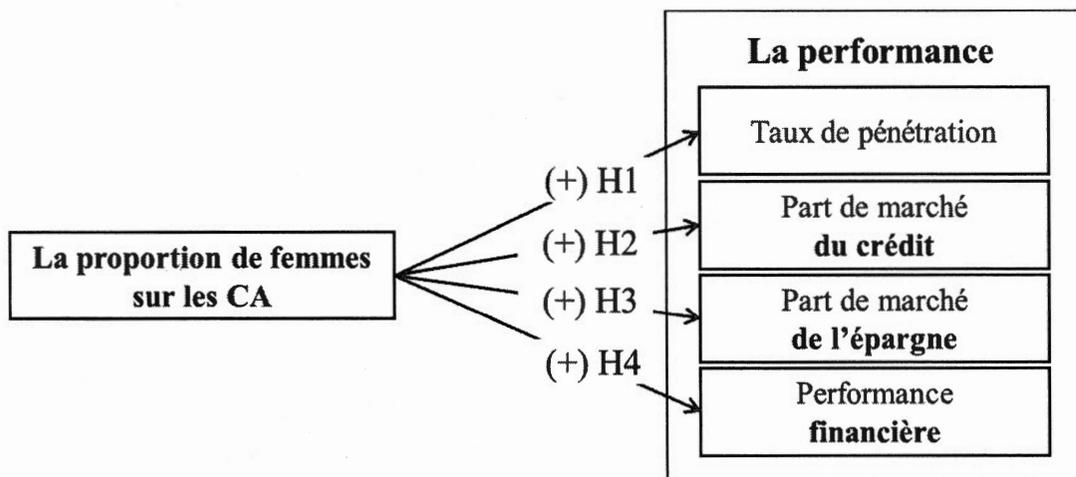


Figure 2.1 Schématisation des hypothèses de recherche

La figure 2.1 précise que la proportion de femmes sur les CA présente des conditions favorables aux indicateurs de performance des coopératives financières du Québec. En effet, lorsque les études empiriques s'intéressent aux effets de la présence des femmes sur les CA pour l'entreprise classique, celles-ci tendent à démontrer que le genre des administrateurs exerce une incidence sur la réponse aux exigences des propriétaires qui désirent maximiser un retour sur leurs investissements. Dans cet ordre d'idées, lier le genre des administrateurs d'un CA à la performance d'une organisation classique peut s'avérer périlleux, car le genre ne précise pas de compétences financières distinctives entre les individus. Par opposition, comme l'intérêt des propriétaires d'une coopérative financière du Québec consiste à mieux répondre aux besoins de ses membres, il est possible de croire que la proportion des femmes sur les CA contribue à une meilleure réponse aux besoins de ses membres du genre féminin. Ainsi, sans remettre en question la pertinence théorique d'un lien entre la proportion des femmes sur les CA et la performance financière d'une organisation, cette présente étude inclut des indicateurs de performance liés aux organisations coopératives financières du Québec, soit le taux de pénétration et les parts de marché du crédit et de l'épargne. Bref, le tableau 2.3 présente une formulation des hypothèses de cette étude.

Tableau 2.3 Synthèse des hypothèses de recherche

H1: La proportion de femmes sur le CA exerce une influence positive sur le taux de pénétration d'une coopérative financière du Québec.

H2: La proportion de femmes sur le CA exerce une influence positive sur les parts de marché du crédit d'une coopérative financière du Québec.

H3: La proportion de femmes sur le CA exerce une influence positive sur les parts de marché de l'épargne d'une coopérative financière du Québec.

H4: La proportion de femmes sur le CA exerce une influence positive sur la performance financière d'une coopérative financière du Québec.

Ainsi, en accord avec le cadre conceptuel présenté, l'on peut s'attendre à ce que la proportion de femmes sur les CA favorise les indicateurs de performance des coopératives financières du Québec selon les arguments suivants :

En premier lieu, l'hypothèse H1 prédit une incidence positive significative de la proportion de femmes sur les CA sur le taux de pénétration établi par le nombre de membres d'une coopérative. Tel qu'indiqué par l'organisme des Coopératives et mutuelles Canada (CMC) et par les études empiriques sur la gouvernance coopérative (Cornforth, 2004; Spear, 2004), les membres constituants d'une coopérative représentent une distinction fondamentale avec les indicateurs de performance d'une corporation (WOCCU, 2017). En effet, l'intérêt des membres pour une coopérative ne repose pas uniquement sur la croissance d'un marché de consommateurs, mais surtout sur le développement d'un collectif d'individus. Dans cet ordre d'idées, l'on peut s'attendre à ce que le taux de pénétration, exprimé selon le nombre de membres, soit lié au genre des administrateurs en raison du rôle d'accès aux ressources des CA. En effet, comme le discours ambiant exerce présentement des pressions importantes pour

favoriser l'augmentation de la diversité de genre au sein des postes de gouvernance, les CA sont des milieux qui permettent aux organisations d'identifier la présence de femmes comme une ressource socialement valorisée qui demeure peu déployée (Adams et al., 2015; Bilimoria, 2008; Catalyst, 2013; Korn et Ferry, 2017), ce qui est présumée comme favorable au nombre de membres des coopératives financières du Québec, démontré par l'hypothèse H1.

En deuxième lieu, les hypothèses H2 et H3 prédisent une incidence spécifique de la présence des femmes sur les CA sur les parts de marché du crédit et du marché de l'épargne des coopératives financières du Québec. En effet, la nature des besoins financiers d'un individu est étroitement liée à son genre, et ces distinctions sont attribuables aux différents profils d'éducation (niveaux et domaines), aux choix de carrières, aux possibilités d'emplois et aux obligations familiales ou personnelles entre les genres comparés (Cloutier-Villeneuve, 2018). Ainsi, si la condition sociale et politique entre les sexes se transforme, il est néanmoins possible de confirmer qu'un écart salarial, qu'une féminisation des secteurs d'activités les moins rémunérés et qualifiés, que les familles monoparentales sont majoritairement sous la responsabilité de la mère et que la pauvreté et le chômage affectent dans une plus forte proportion les femmes, ce qui influence directement les besoins financiers de ce groupe. Autrement dit, si l'on peut remettre en question certaines différences entre les genres comparés, la nature des besoins financiers d'un individu est influencée par son genre, ce qui permet de croire que la présence des femmes sur les CA puisse exercer une influence spécifique sur les indicateurs de marché du crédit et du marché de l'épargne d'une coopérative financière par la démonstration des hypothèses H2 et H3.

En troisième lieu, l'hypothèse H4 prédit une incidence positive significative de la présence des femmes sur les CA sur la performance financière d'une coopérative. On rappelle que comme la présence de femmes sur les CA est présumée être favorable au taux de pénétration ainsi que sur les parts de marché du crédit et de l'épargne, en

conséquence, il est possible de prédire une contribution favorable aux indicateurs de la performance financière des coopératives financières du Québec. En effet, si la présence des femmes sur les CA est présumée favorable aux hypothèses précédentes, l'incidence sera positive sur la performance financière qui agit comme mesures de réalisation de la mission de la coopérative financière. À cet effet, il sera pertinent de comparer les résultats des hypothèses H1, H2 et H3 avec ceux obtenus pour H4 afin de nuancer la relation entre la proportion de femmes sur les CA, et la performance d'une organisation lorsque celle-ci est démontrée uniquement par l'intermédiaire d'indicateurs financiers, comme c'est le cas pour les études actuelles qui repose sur l'entreprise classique.

D'abord, la proportion de femmes sur les CA sera validée par le pourcentage de femmes ainsi que par la création de catégories de représentation du genre féminin. Ainsi, en complémentarité avec l'utilisation du pourcentage de femmes, les hypothèses de cette étude seront vérifiées à l'aide de la création de catégories de représentation du genre féminin afin de définir si les CA avec un seuil de représentation minimum, une masse critique, une zone de parité et une surreprésentation féminine présentent une sensibilité spécifique sur les indicateurs de performance des coopératives financières du Québec. Dans cet ordre d'idées, on peut s'attendre à ce que les effets de la proportion de femmes sur les CA ne se présentent pas en constante gradation, ce qui signifie que certaines catégories de représentation sont pressenties comme plus favorables au déploiement de la performance des coopératives financières du Québec. Pour supporter ces propos, si les catégories seront plus largement détaillées dans le cadre méthodologique de cette recherche, l'on peut préalablement préciser en accord avec la littérature académique sur la diversité de genre (voir exemples : Joecks *et al.*, 2013; Kanter, 1977; Miller et Del Carmen Triana, 2009; Torchia *et al.*, 2011), un CA qui présente une masse critique est pressenti comme plus favorable aux indicateurs de performance des coopératives financières du Québec. En effet, la littérature actuelle tend à démontrer que la présence d'une masse critique favorise le développement d'un avantage concurrentiel et veille à une prise de décisions optimales. En somme, les

quatre hypothèses proposées permettront de répondre à la question de cette recherche qui vise à préciser la relation entre la proportion des femmes sur les CA et la performance d'une coopérative financière au Québec.

En conclusion, les coopératives se présentent comme un contexte organisationnel déterminant afin de préciser de la contribution du genre des administrateurs des CA dans le déploiement de la performance d'une organisation. D'abord, ce présent chapitre a permis d'établir les conditions d'émergence de la diversité de genre des CA et la contribution de la présence du genre féminin sur les CA. Ainsi, une synthèse théorique des caractéristiques de la diversité de genre, et de leurs contributions lors de l'exécution des rôles des CA (tableau 2.1) et un bilan des études empiriques sur la relation entre la diversité de genre des CA et la performance financière des organisations (tableau 2.2) a permis de souligner les limites de la littérature actuelle. Ensuite, une définition de la performance des coopératives financières du Québec a été présentée afin d'établir l'incidence que peut prétendre exercer le genre des administrateurs d'un CA sur la performance de ces organisations. À ce propos, ce chapitre a contribué au développement d'une modélisation et à une précision de quatre hypothèses de recherche qui sont susceptibles de mettre en lumière une réponse à la question de cette recherche qui consiste à définir la relation qui unit le genre des administrateurs CA et la performance des coopératives financières du Québec.

CHAPITRE III

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le cadre méthodologique de cette étude a été choisi de façon à permettre l'atteinte de l'objectif de cette recherche qui visait à préciser la relation entre la proportion des femmes sur les CA, et la performance des coopératives financières du Québec. La démarche générale de cette étude correspond à une approche hypothético-déductive qui consiste en une « investigation statistique des relations entre une variable dépendante, et plusieurs variables indépendantes de façon à isoler l'influence de celle qui fait l'objet de l'hypothèse de recherche » (Contandriopoulos *et al.*, 2005, p.52). Ainsi, ce chapitre présentera la démarche méthodologique et la stratégie d'analyse statistique, l'analyse des forces et des limites attribuables aux choix effectués ainsi que les précautions prises, le tout afin de démontrer la rigueur avec laquelle la présente étude a été réalisée. Plus précisément, le devis de recherche, la collecte des données, l'échantillonnage, et l'opérationnalisation des variables seront présentés et ce chapitre se conclura sur une réflexion à l'égard des enjeux éthiques soulevés par cette étude.

D'abord, précisons que le devis de cette étude s'inscrit comme : « l'arrangement des modes de comparaison adoptés pour vérifier des hypothèses, assurer les liens entre les variables retenues, et éliminer les influences d'autres variables » (Gauthier et Bourgeois, 2016, p.162). À ce propos, l'acte d'observation de cette recherche a été réalisé dans un contexte organisationnel où la formation des groupes est naturelle (CA), où la collecte de données est effectuée simultanément sur chacune des coopératives à l'étude et où l'intervention du chercheur est limitée. Bref, cette étude répond aux conditions de lieu, de moment, de particularités de l'acte d'observation et de niveau d'intervention du chercheur exigées d'un devis corrélationnel, conditions qui seront définies dans le présent chapitre.

3.1 La structure de preuve

La structure de preuve de cette recherche est l'étude de cas, soit : « une approche de recherche qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, une organisation ou un groupe d'individus bien délimité afin d'en tirer une description précise, et une interprétation qui dépasse ses bornes » (Gauthier et Bourgeois, 2016, p.195). En ce sens, cette recherche propose l'étude des coopératives financières du Québec, un cas d'espèce quand on le compare à celui des grandes entreprises inscrites en bourse classées selon l'envergure de leurs chiffres d'affaires. Dans cet ordre d'idées, on rappelle que la littérature sur la relation entre la diversité de genre et la performance d'une organisation présente deux types de lacunes, soit l'un d'ordre théorique, qui repose sur la définition de la performance et l'autre d'ordre méthodologique, qui repose sur des terrains avec des contextes organisationnels divergeant et une faible proportion de femmes.

Les coopératives financières représentent une association d'entités distinctes regroupées dans un réseau décentralisé qui comportait 461 organisations au Québec, et 20 organisations en Ontario en 2009. D'abord, mentionnons que cette étude a retenu uniquement les coopératives financières du Québec, car ces organisations sont mieux réparties à travers leur province d'attache, et plus ancrées dans leurs milieux. Bref, comme les organisations de l'Ontario s'inscrivent dans un environnement concurrentiel distinctif de celui du Québec en raison de leur nombre, et de leur déploiement limités au sein de la province ontarienne, seules les coopératives financières du Québec ont été retenues aux fins de cette étude.

Dans un premier temps, restreindre cette étude aux coopératives financières du Québec permet de s'intéresser uniquement à des organisations qui disposent de politiques d'intervention privées et publiques communes en matière de représentation de genre sur les CA. En effet, s'il n'existe pas d'exigence législative en matière de représentation de genre au sein de la gouvernance des organisations au Canada, le genre des administrateurs des CA et de la haute direction des sociétés publiques fait désormais l'objet d'une divulgation obligatoire, et ce, depuis 2015. Cependant, cette obligation ne touchant pas la période couverte par cette étude, les données sont uniques, en cela qu'elles n'ont pas fait l'objet d'une telle divulgation. Plus globalement, une enquête de l'organisme Catalyst¹⁰ qui repose sur le classement du *Financial Post 500*¹¹ souligne que les femmes demeuraient sous-représentées sur les CA des coopératives au Canada pour la période retenue (2009-2010) avec une proportion moyenne de 20 % (Catalyst, 2011). En somme, les organisations à l'étude soient les coopératives financières du Québec, ne faisaient l'objet d'aucune mesure législative en matière de représentation de genre sur leurs CA pour la période retenue et elles s'inscrivaient dans un contexte

¹⁰ Catalyst est un organisme à but non lucratif voué au développement des possibilités pour les femmes et les entreprises.

¹¹ Classement du *Financial Post* des plus grandes sociétés canadiennes en termes de revenus qui inclut les sociétés ouvertes, les sociétés fermées, les filiales et les sociétés d'État.

global de faible proposition du genre féminin sur les CA. Ensuite, les organisations peuvent disposer d'une variété d'incitatifs afin de valoriser la présence du genre féminin sur leurs CA, et circonscrire la présente recherche au cas des coopératives financières du Québec permet de confirmer que les coopératives à l'étude disposaient des mêmes conditions favorables ou non à la représentation du genre sur leurs CA.

Dans un deuxième temps, au contraire des autres entités coopératives, les coopératives financières s'inscrivent dans un environnement fortement réglementé, car elles doivent respecter les normes des institutions financières reconnues au pays. Ainsi, retenir les coopératives financières comme terrain d'étude permet de confirmer que les CA retenus s'inscrivent dans un contexte de gouvernance particulièrement encadré. De plus, en identifiant avec précision le secteur financier, il est possible d'affirmer qu'entre 2007 et 2010, les organisations étudiées traversaient une période commune de volatilité associée à leur secteur d'activité (OIT, 2013). Pour soutenir cette réflexion, comparer des organisations provenant de différents secteurs d'activité implique des conditions de performance irrégulières, et donc, retenir les coopératives financières du Québec comme terrain d'étude permet de circonscrire la recherche à des organisations qui disposaient des mêmes conditions économiques au moment de cette étude.

Ensuite, il faut rappeler que la validité interne d'un devis de recherche représente : « la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet reliant le facteur déclenchant au changement d'état de la cible sont solides et qui assure que les changements ne sont pas causés par la modification d'autres variables » (Gauthier et Bourgeois, 2016, p.186). En d'autres mots, il est essentiel de s'assurer que le genre des administrateurs sur les CA soit responsable de la variation observée sur la performance des organisations retenue, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'explications rivales aux changements constatés. À ce propos, si cette étude permet une délimitation d'un contexte qui dispose d'un ensemble de conditions communes par la sélection des coopératives financières du Québec, cette recherche

demeure sujette aux biais d'endogénéité et de simultanéité des variables. En effet, l'endogénéité des variables se définit comme étant la corrélation existante entre une ou plusieurs variables indépendantes et le terme d'erreur de la régression (Navatte, 2016; Roberts, M. R. et Whited, 2013), soit l'ensemble des facteurs non mesurés de cette étude. Ensuite, cette étude présente un biais de simultanéité, car les variables sont déterminées au même temps de mesure (Roberts, M. R. et Whited, 2013), ce qui oblige à présenter la relation inverse comme une possibilité statistique. Autrement dit, les indicateurs de performance des coopératives financières peuvent tout autant se présenter comme le déterminant de la présence de femmes sur les CA, ce qui rend la direction de la causalité sujette à interprétation. En somme, les techniques de traitement des biais d'endogénéité et de simultanéité des variables de cette étude seront abordés lors de la présentation des résultats afin de soutenir la validité interne de cette étude.

De plus, cette recherche doit conserver une fidélité externe qui permette d'établir dans quelle mesure les résultats obtenus peuvent être répétés dans un contexte différent. La fidélité externe se définit par la capacité de : « généraliser, d'étendre les résultats obtenus à d'autres populations, d'autres contextes, d'autres périodes » (Contandriopoulos *et al.*, 2005, p.42). À ce titre, une étude de cas impose une certaine prudence afin de s'en tenir uniquement aux caractéristiques des sujets présentés et d'éviter toute généralité qui serait fautive. Bref, l'objectif de l'analyse du cas des coopératives québécoises n'est pas de porter un jugement sur la portée générale des explications dans un autre contexte organisationnel, mais bien de préciser les caractéristiques du cas à l'étude. Ainsi, afin de supporter la validité externe de cette étude, le contexte des coopératives financières du Québec a été présenté, tout comme le seront, dans les prochaines sections, l'échantillonnage, et la collecte de données.

3.2 La collecte de données

La collecte de données est la partie du processus qui « permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche » (Thiétart, 2014, p.262). À cette étape, il est nécessaire de distinguer le rôle du chercheur de celui des organisations. En clair, cette recherche repose sur l'analyse d'une base de données secondaire qui a été construite par un tiers, et transmise sous conditions à la Chaire de coopération Guy-Bernier (CCGB), et dans ce cadre, le chercheur n'a pas procédé directement à la collecte des données. Dans ce cas de figure, l'accès aux données par le chercheur se distingue de la collecte de données à proprement parler, et comme c'est souvent le cas au sein de ce type de recherche, les données de nature quantitatives ont été transmises à la CCGB à un moment défini dans l'entente préalable survenue entre l'organisation et la CCGB. Ainsi, le chercheur a eu un accès privilégié aux informations, présentées sous forme synthétique, et accompagnées d'analyses et d'interprétations brutes. De plus, le chercheur a recueilli un ensemble de documents (rapports annuels des entités et bilans d'exercices) afin de procéder à une triangulation aléatoire des données, ce qui a permis de multiplier les sources de données indépendantes, et d'ainsi établir la robustesse des données disponibles (Yin, 2011, p.104). En effet, en raison de la nature des organisations, celles-ci sont soumises à la loi sur l'Autorité des marchés financiers (AMF), et une partie non négligeable des indicateurs utilisés sont publiés sur le site officiel de l'AMF (AMF, 2010, 2011) pour ensuite être soumis aux membres des coopératives par l'entremise d'un rapport annuel publié sur le site officiel de chacune des organisations. Ainsi, les données recueillies ont pu être précisées à l'aide de trois sources distinctives (organisation, AMF et diffusion aux membres). En somme, le rôle des organisations était de collecter les données, et celui du chercheur était d'accéder à ces données, de les valider et de les analyser. Ainsi, en raison de l'usage de données secondaires, cette étude n'est pas soumise à un contrôle imparfait de l'intervention du chercheur, et on peut donc confirmer l'absence d'interférence de la part de ce dernier.

De plus, en raison de la nature des données, les intervenants ont eu une interférence particulièrement limitée sur celles-ci. En effet, les données de performance utilisées sont des indicateurs de performance des coopératives non reliées à des sujets, ce qui élimine les biais associés aux conditions des participants, cela étant renforcé par le fait que le chercheur ne disposait pas de relation professionnelle avec l'organisation. De plus, l'étalement des données dans le temps, et l'utilisation des données par différents intervenants (dirigeants, AMF, membres) auraient permis, le cas échéant, de soulever la présence d'irrégularités. À ce propos, malgré la faible intervention du chercheur sur les données recueillies, il faut reconnaître que ce dernier peut présenter un biais d'analyse lié à ses attentes, qu'il en soit conscient ou non. Ainsi, un biais expérimental lié aux attentes du chercheur est susceptible d'influer sur les effets désirables souhaités (Fortin, 2016, p.179). En tenant compte de ce principe, une validation de la démarche d'analyse statistique a été effectuée par un pair, qui a respecté les conditions de l'entente survenue entre la CCGB et l'organisation.

En somme, cette étude repose sur l'utilisation de données secondaires produites dans un objectif organisationnel, et qui ont été recueillies auprès des organisations, de l'AMF, et d'une diffusion publique adressée aux membres des coopératives. Ainsi, cette étude a utilisé ces données disponibles afin d'effectuer l'analyse de facteurs qui n'avaient pas fait l'objet d'une observation au préalable, et l'utilisation de ces données secondaires présente des inconvénients qu'il devient essentiel de souligner. Le premier constat repose sur les questions relatives à la première utilisation des informations, car il peut exister un écart important entre l'objectif premier de la collecte de données, et le but de la présente étude. En effet, la collecte de données a été effectuée par l'organisation afin de répondre aux conditions imposées par l'AMF et dans un objectif interne d'évaluation de sa performance, mais comme les indicateurs retenus (genre des administrateurs et performance des organisations) s'avèrent des données uniformisées et statiques, ces informations ne présentent pas de défi relatif à l'objectif primaire de saisie. En outre, la principale faiblesse de cette collecte de données consiste en

l'absence d'informations, de variables ou de dimensions qui seraient pertinentes à la question de recherche. Autrement dit, au même titre qu'une vaste majorité des études qui abordent la question du genre sur les CA, cette recherche doit accepter une opérationnalisation des variables de performance visibles qui soutienne les liens démontrés, et non une opérationnalisation du processus interne. Cette limite sera spécifiquement précisée lors de la présentation des résultats. En contrepartie, l'usage de ces données secondaires présente l'avantage d'un large échantillonnage qui permet une généralisation efficace de la population étudiée. En conclusion, si on peut reprocher aux bases de données secondaires de cette étude de ne pas être construites afin de répondre expressément aux besoins de cette recherche, l'analyse qui en émerge permet de porter un regard sur une large étendue de données neutres, fiables et valides qui permettent de répondre à la question de cette étude (Stewart et Kamins, 1993).

3.3 L'échantillonnage

D'entrée de jeu, spécifions qu'une population est « composée d'éléments distincts possédant un certain nombre de caractéristiques communes » (Contandriopoulos *et al.*, 2005, p.55), et qu'un échantillon est défini : « comme l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies. » (Thiétart, 2014, p.188). Dans le cadre de la présente recherche, la population à l'étude est l'ensemble des administrateurs des coopératives financières du Québec regroupés par CA suivant la technique d'un recensement effectué par l'organisation. Ainsi, un recensement étant défini comme : « un type particulier de sondage, le sous-ensemble étudié se confondant dans ce cas avec l'ensemble de la population » (Durand, 2004, p.388). Dans cet ordre d'idées, chaque CA à l'étude avait donc une chance égale de faire partie de l'échantillon final. Afin de préciser les enjeux relatifs à cette démarche, un portrait de l'échantillonnage et une analyse descriptive de l'échantillon seront élaborés.

En premier lieu, spécifions que la base de données comprenait les informations recueillies simultanément par les organisations à des dates prédéterminées (au 31 décembre de chaque année) pour 513 coopératives financières situées au Québec et en Ontario, pour la période de 2008 à 2010. De cette base de données, 430 coopératives financières sont situées au Québec et sont demeurées actives jusqu'en 2010. Dans cet ordre d'idées, les CA qui ne disposaient pas de données pour les trois années retenues sont des CA de coopératives qui ont été destituées au cours de la période à l'étude, ce qui exerce une incidence significative sur les indicateurs de performance retenus par cette étude. Ensuite, les coopératives qui ont fusionné au cours de la période ciblée ont été retirées de l'échantillon en raison de l'effet non négligeable de ces changements sur les indicateurs de performance retenus ainsi qu'en raison de l'incidence limitée des CA d'origine sur la performance des organisations unifiées. De plus, on se doit de rappeler que dans le contexte d'une fusion de coopératives, ces dernières sont informées au préalable de la démarche en cours et elles peuvent mettre en place des mesures de transition qui exercent une influence significative sur les indicateurs de performance évalués. Dans cet ordre d'idées, le retrait des organisations qui ont fusionné entre 2008 et 2010 a été effectué à l'aide d'une liste officielle transmise par l'organisation et cette information a pu être confirmée à l'aide de publications de l'AMF.

Tableau 3.1 Description des données de l'échantillon

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|------|------|------|
| Les coopératives financières avant sélection (Québec et Ontario) | 513 | 480 | 450 |
| Les coopératives du Québec | 492 | 460 | 430 |
| Nombre de fusions en cours de période ¹ | | 55 | 45 |

¹ Les fusions ont été effectuées afin de regrouper de 2 à 3 coopératives.

En somme, des 430 coopératives financières du Québec sont demeurées actives en cours de période (2008-2010), un total de 262 coopératives n'ont pas été impliquée dans une fusion au cours de cette même période. Ainsi, l'échantillon final de cette étude a été établi à 262 CA, ce qui représente un nombre de CA considérable qui contribuera à une répétition et à un renforcement des résultats de cette étude. Afin de préciser ces propos, le tableau 3.2 présente un récapitulatif des étapes de sélection et d'élimination qui ont mené à la construction de l'échantillon final.

Tableau 3.2 Détails de la sélection de l'échantillon final

| | Nombre |
|---|------------|
| L'ensemble des coopératives financières avant sélection | 513 |
| Sélection des coopératives financières actives en cours de période (2008 - 2010) | 450 |
| Sélection des coopératives financières uniquement au Québec | 430 |
| Retrait des coopératives du Québec qui ont été impliquées dans une fusion en cours de période (2008 - 2010) | 168 |
| Total de l'échantillon final | 262 |

Ensuite, dans le but d'offrir une description de l'étendue géographique et de la taille des CA de l'échantillon, le tableau 3.3 et 3.4 présenteront une ventilation des coopératives. Pour le tableau 3.3, l'année 2009 a été utilisée comme année référence afin de présenter un juste portrait des CA par région administrative avant sélection.

Tableau 3.3 Ventilation des coopératives financières du Québec de l'échantillon par région administrative.

| | Nombre de CA en 2009 | Nombre de CA de l'échantillon | Pourcentage de l'échantillon | Pourcentage cumulé de l'échantillon |
|---|-------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---|
| Côte-Nord | 14 | 14 | 5,3 | 5,3 |
| Gaspésie – Iles-de-la-Madeleine | 13 | 13 | 5,0 | 10,3 |
| Bas-Saint-Laurent | 31 | 22 | 8,4 | 18,7 |
| Kamouraska – Chaudière –Appalaches | 48 | 10 | 3,8 | 22,5 |
| Québec-Est | 15 | 8 | 3,1 | 25,6 |
| Québec-Ouest – Rive-Sud | 23 | 17 | 6,5 | 32,1 |
| Saguenay – Lac-Saint- Jean – Charlevoix | 28 | 22 | 8,4 | 40,5 |
| Centre du Québec | 18 | 8 | 3,1 | 43,5 |
| Mauricie | 23 | 15 | 5,7 | 49,2 |
| Estrie | 25 | 18 | 6,9 | 56,1 |
| Richelieu – Yamaska | 26 | 14 | 5,3 | 61,5 |
| Lanaudière | 23 | 10 | 3,8 | 65,3 |
| Rive-Sud de Montréal | 27 | 19 | 7,3 | 72,5 |
| Laval – Laurentides | 26 | 18 | 6,9 | 79,4 |
| Ouest de Montréal | 30 | 21 | 8,0 | 87,4 |
| Est de Montréal | 23 | 13 | 5,0 | 92,4 |
| Ouest du Québec | 14 | 14 | 5,3 | 97,7 |
| Abitibi-Témiscamingue – Nord-du-Québec | 17 | 6 | 2,3 | 100,0 |
| Coopératives financières de groupes ¹ | 36 | | | |
| Total de l'échantillon | 460 | 262 | | |

² Les coopératives financières de groupes sont des associations de travailleurs, de professionnels, de salariés et de communauté culturelle. À ce titre, elles ne sont pas associées à une région administrative spécifique.

Tableau 3.4 Ventilation des coopératives financières du Québec de l'échantillon selon la taille des CA

| Nombre d'administrateurs | Fréquence | Pourcentage de l'échantillon | Pourcentage cumulé de l'échantillon |
|-------------------------------|------------|------------------------------|-------------------------------------|
| 8 - 10 | 66 | 25,2 | 25,2 |
| 11 - 13 | 94 | 35,9 | 61,1 |
| 14 - 16 | 70 | 26,7 | 87,8 |
| 17 - 19 | 21 | 8,0 | 95,8 |
| 20 - 22 | 11 | 4,2 | 100,0 |
| Total de l'échantillon | 262 | 100 | |

En conclusion, l'utilisation des données de l'ensemble des CA qui ont répondu aux conditions de l'échantillon a été privilégiée. Ainsi, en accord avec l'objectif de cette recherche, cette étude gagne à limiter l'erreur aléatoire et à augmenter le niveau de confiance de l'échantillon. En effet, si la détermination de la taille de l'échantillon est un sujet largement discuté entre les chercheurs afin : « d'obtenir un nombre suffisant de personnes pour fournir des résultats crédibles » (Fortin, 2016, p.241), ce questionnement doit d'abord s'exprimer en accord avec la variation du phénomène et du niveau de confiance souhaité. Bref, l'utilisation de l'ensemble des CA admissibles des coopératives financières du Québec s'inscrit en accord avec l'homogénéité de l'échantillon et avec l'objectif de présenter avec subtilité et précision les liens étudiés. Finalement, l'utilisation d'un recensement effectué permet à cette collecte de données de ne pas présenter d'omission de données, et de ne pas être sujette au biais de représentativité de l'échantillon, ce qui permet de soutenir le fort degré de validité interne de cette étude.

3.3.1 L'analyse descriptive de l'échantillon

L'analyse descriptive de l'échantillon vise essentiellement à : « présenter les caractéristiques de l'échantillon, et à répondre aux questions de recherche » (Fortin *et al.*, 2016, p.387). Dans le cadre de l'analyse du cas des coopératives financières du Québec, cette démarche contribue à établir une généralisation des analyses qui pourrait être applicable dans une autre situation (Yin, 2011, p.18). En accord avec cet objectif, l'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS *Statistic* 25 dans une perspective individuelle (administrateurs) ainsi que dans une perspective collective (CA). De plus, comme l'âge des administrateurs sera évoqué comme valeur instrumentale pour vérifier l'endogénéité des variables à l'étude, cette donnée sera incluse dans l'analyse descriptive de l'échantillon.

En premier lieu, l'analyse descriptive des administrateurs présente un portrait du genre et de l'âge des administrateurs contenus dans l'échantillon, ce qui permettra de nuancer les résultats obtenus lorsque ceux-ci se veulent attribuables aux caractéristiques d'un même individu. Initialement, le genre est défini par l'assignation d'un type d'ordre féminin (1) ou masculin (0) afin de dichotomiser les individus selon leur sexe, l'attribution d'une valeur nominale relative au genre féminin ne visant pas à établir une relation hiérarchique, mais plutôt à inscrire le genre féminin des administrateurs au sein d'une catégorie exclusive qui permette de mesurer la fréquence de ce genre en plus d'offrir une comptabilité statistique pertinente (Bilimoria et Piderit, 1994; Dalton, Dan R *et al.*, 1999; Farrell et Hersch, 2005). Bref, la fréquence du genre féminin a été calculée par la formule suivante :

$$n_{fem} = \sum f$$

Où :

f = La fréquence du genre féminin

Ensuite, l'âge des administrateurs est une donnée de nature biologique relative à la date d'anniversaire des individus exprimés en années, et ce, pour chaque individu de l'échantillon (Johnson, S. G. *et al.*, 2013; Kosnik, 1987).

Dans le but de soutenir l'analyse descriptive des administrateurs, la moyenne sera utilisée pour mesurer la proportion du genre et la tendance centrale de l'âge, correspondant à la « somme d'un ensemble de valeurs divisée par le nombre total de valeurs » (Fortin *et al.*, 2016, p.394). À ce propos, la somme des valeurs individuelles rapportée sur le nombre total d'administrateurs rend cette mesure peu sensible aux extrêmes en raison de la prise en compte d'un nombre important d'administrateurs, soit 3384 individus. Bref, la proportion du genre féminin et la moyenne de l'âge ont été calculées selon la formule suivante :

$$\bar{a} = \frac{\sum a}{n}$$

Où :

- a = Le genre féminin ou l'âge des administrateurs
- n = Le nombre total d'administrateurs

Ensuite, en ce qui a trait à l'âge des administrateurs la mesure de la médiane et de l'écart-type a été retenue. D'abord, la médiane permet de souligner la distribution asymétrique de l'échantillon, car cette mesure vise à : « diviser une distribution de fréquence ordonnée en deux parties égales, comprenant chacune 50 % des données » (Fortin *et al.*, 2016, p.394). Ensuite, l'écart-type est une mesure de dispersion évaluée à partir d'un échantillon qui : « tient compte de la distance de chacun des scores d'une distribution par rapport à la moyenne » (Fortin *et al.*, 2016, p.398). Ainsi, l'écart-type permet de comparer deux distributions de fréquence, et de normaliser la variation spécialement lorsque l'échantillon présente une grande différence avec la moyenne. De plus, au même titre que la moyenne, en raison du nombre important d'administrateurs

de l'échantillon, l'écart-type sera reconnu comme moins sensible aux valeurs extrêmes. Bref, l'écart-type de l'âge a été calculé selon la formule suivante :

$$s = \sqrt{\frac{\sum(a - \bar{a})^2}{n - 1}}$$

Où :

- a = L'âge des administrateurs
- n = Le nombre d'administrateurs

Dans un but de synthèse, le tableau 3.5 présentera les statistiques descriptives des administrateurs des CA. Fait à mentionner, la mesure de la médiane et de l'écart-type n'étant pas pertinente lors de l'utilisation d'une valeur nominale, ces mesures n'ont pas été retenues pour le genre. De plus, la valeur minimum et la valeur maximum pour l'âge n'ont pas été présentées afin de limiter l'identification d'individus au sein de l'échantillon.

Tableau 3.5 Statistiques descriptives des administrateurs des CA

| | N _{fem} | Moyenne | Médiane | Écart type | N |
|-------------------------------|------------------|---------|---------|------------|------|
| La fréquence du genre féminin | 1215 | 36 % | - | - | 3384 |
| L'âge des administrateurs | - | 54,51 | 56 | 13,76 | 3384 |

N : nombre d'administrateurs des coopératives

Afin de préciser la relation qui unit le genre et l'âge des administrateurs, le tableau 3.6 présentera un portrait descriptif de l'âge des administrateurs distribué selon le genre.

Tableau 3.6 Statistiques descriptives de l'âge des administrateurs

| | Total | Femmes | Hommes |
|------------|-------|--------|--------|
| Moyenne | 55 | 51 | 57 |
| Médiane | 56 | 52 | 59 |
| Écart type | 13,8 | 13,6 | 13,3 |
| <i>N</i> | 3384 | 1215 | 2169 |

N : nombre d'administrateurs des coopératives

Ensuite, le tableau 3.7 précisera la distribution des âges des administrateurs selon le poids d'un regroupement d'individus. Ainsi, l'échelle de distribution de fréquences groupées utilisée débute par 16 données d'intervalle avec comme valeur minimum l'âge légal d'introduction au CA (18 ans), pour ensuite présenter des écarts réguliers de 14 ans et terminer par un intervalle d'ouverture qui présente comme valeur minimum l'âge socialement établi pour la retraite, soit 65 ans. Plus précisément, ces intervalles sont cohérents avec le contexte qui est susceptible de présenter une courbe de distribution asymétrique négative (moyenne d'âge de 55 ans).

Tableau 3.7 Distribution des catégories d'âge selon le genre des administrateurs

| | | 18-34 ans | 35-49 ans | 50-64 ans | 65 ans et + | Total |
|---------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|-------|
| Femmes | Effectif | 192 | 327 | 510 | 186 | 1215 |
| | % de la catégorie | 15,8 % | 26,9 % | 42,0 % | 15,3 % | 100 % |
| Hommes | Effectif | 189 | 389 | 900 | 690 | 2168 |
| | % de la catégorie | 8,7 % | 17,9 % | 41,5 % | 31,8 % | 100 % |
| Total | Effectif | 381 | 716 | 1411 | 876 | 3384 |
| | % de la catégorie | 11,3 % | 21,2 % | 41,7 % | 25,9 % | 100 % |

Le tableau 3.7 confirme que la tranche d'âge avec la proportion relative la plus importante est celle de 50 à 65 ans et que les hommes y sont présents avec une majorité confortable de 64 %. À ce propos, les femmes se trouvent majoritaires uniquement dans la tranche d'âge des 18 à 34 ans avec une proportion de 51,44 % alors que les hommes occupent avec une forte majorité la tranche d'âge des 65 ans et plus avec une représentation de 78,81 %.

Dans un autre ordre d'idées, l'analyse descriptive de l'échantillon dans une perspective collective présente les caractéristiques des CA, c'est-à-dire que les mesures se rapportent sur chacun des CA afin d'en dégager les informations pertinentes, soit la taille, la fréquence de femmes, et le pourcentage de femmes. Ainsi, on rappelle que la taille d'un CA se définit par le nombre d'administrateurs qui siègent sur le CA d'une organisation (Dalton, Dan R *et al.*, 1999). Dans ce sens, la taille du CA (n) représente le nombre total d'administrateurs identifiés à la date de la réunion annuelle ayant lieu à la fin de chaque fin d'année financière (Yermack, 1996). Ensuite, si la fréquence de femmes répond à la définition précédente, cette caractéristique est désormais rapportée sur chacun des CA.

Tableau 3.8 Statistiques descriptives des CA

| LES CA | <i>N</i> | Moyenne | Écart-type | Minimum | Maximum |
|------------------------|----------|---------|------------|---------|---------|
| La taille | 262 | 13 | 3 | 8 | 22 |
| La fréquence de femmes | 262 | 5 | 1,91 | 0 | 10 |
| % de femmes | 262 | 36,62 | 0,15 | 0 | 100 |
| Moyenne de l'âge | 262 | 55 | 4,73 | 43 | 73 |

N : nombre de coopératives

Afin de préciser la relation entre le genre et l'âge des administrateurs des CA, une matrice de corrélation a été effectuée entre le pourcentage de femmes des CA, et la

moyenne de l'âge des administrateurs des CA à l'aide du coefficient de corrélation de Pearson (r), cela dans le but de déceler l'existence, la force et la direction du lien statistique. Bref, une matrice de corrélation a été effectuée par l'équation suivante (Grenon et Viau, 2012, p.275) :

$$r = \frac{\sum(\mu_i - \bar{\mu})(y_i - \bar{y})}{(n - 1)s_x s_y}$$

Où :

S_x = L'écart type des données de la variable X (l'âge)

S_y = L'écart type des données de la variable Y (le genre)

La corrélation de Pearson (r) est une mesure d'analyse statistique descriptive qui : « représente un indice de l'étendue de la relation entre deux variables, et sert fréquemment de statistique descriptive pour décrire le lien entre deux variables » (Fortin, 2016, p.501).

Tableau 3.9 Matrice de corrélation entre le pourcentage de femmes et la moyenne d'âge des administrateurs des CA.

| | | Le pourcentage de femme | La moyenne d'âge |
|--------------------------|------------------------|-------------------------|------------------|
| Le pourcentage de femmes | Corrélation de Pearson | 1 | |
| | Sig (bilatérale) | | |
| | N | 272 | |
| La moyenne d'âge | Corrélation de Pearson | -,186** | 1 |
| | Sig (bilatérale) | ,003 | |
| | N | 262 | 272 |

** . Corrélation significative avec un seuil de probabilité de 0.01

N : nombre de coopératives

Dans la présente recherche, une corrélation négative a été constatée entre les indicateurs ($r = -0,186$), ce qui confirme que le pourcentage de femmes des CA est liée à la moyenne d'âge des CA. En somme, suite à ce portrait de la relation entre l'âge et le genre des administrateurs, il sera possible de poser un regard critique sur la relation à l'étude lors de l'analyse des résultats. En effet, l'âge et le genre des administrateurs constituent deux caractéristiques distinctes liées aux mêmes individus, ce qui influencera l'opérationnalisation des variables et le choix des tests statistiques de cette présente étude.

En conclusion, l'analyse descriptive des administrateurs de l'échantillon permet de confirmer que le genre et l'âge s'avèrent être des indicateurs qui présentent une corrélation significative entre eux en raison de la nature de ce qu'ils mesurent. Plus précisément, les femmes de l'échantillon sont moins âgées en moyenne de 5 ans que leurs collègues masculins. Ensuite, les caractéristiques des CA permettent de préciser que les femmes sont minoritaires sur les CA de l'échantillon, mais qu'elles s'approchent d'une zone de parité avec une proportion moyenne de 36 %. Cette représentation est largement supérieure à la proportion actuelle sur les CA dans les organisations canadiennes pour lesquelles les femmes représentent seulement 14 % des sièges (ACVM, 2017). En somme, l'analyse descriptive de l'échantillon s'inscrit en cohérence avec le portrait des CA actuels qui précise que les femmes y sont généralement plus jeunes, et moins représentées (Burke et Mattis, 2010; Catalyst, 2013; Kirsch, 2018), mais les coopératives financières du Québec tendent vers une plus forte représentation des femmes sur leur CA avec un pourcentage de représentation moyen plus élevé.

3.4 L'opérationnalisation des variables

L'opérationnalisation des variables représente : « le processus par lequel un concept abstrait (construit) est transposé en phénomène observable et mesurable » (Fortin *et al.*, 2016, p.285). Autrement dit, cette démarche permet de traduire un concept en un indicateur empirique qui consiste en : « l'expression quantifiable et mesurable des différentes dimensions d'un construit et d'un concept abstrait » (Fortin *et al.*, 2016, p.286). Selon Fortin *et al.* (2016), la fidélité et la validité sont des concepts fondamentaux liés aux instruments de mesure. La fiabilité d'un instrument de mesure représente : « sa capacité à reproduire un résultat de façon consistante dans le temps et dans l'espace ou lorsqu'il est utilisé correctement par des observateurs différents » (Contandriopoulos *et al.*, 2005, p.75). Pour sa part, la validité constitue : « la capacité d'un instrument à mesurer le phénomène étudié, c'est-à-dire l'adéquation qui existe entre les variables retenues et le concept théorique à mesurer » (Contandriopoulos *et al.*, 2005, p.77). Bref, lorsqu'on fait référence à la qualité d'un instrument de mesure, on s'intéresse à ses caractéristiques en termes de fidélité et de validité. Ainsi, une attention particulière sera accordée à l'instrumentalisation de la variable indépendante et des variables dépendantes de cette présente étude afin de démontrer leur fidélité et leur validité.

3.4.1 Les variables indépendantes

Rappelons que cette recherche porte sur l'analyse du genre des administrateurs sur les CA, et comme le choix des indicateurs de la distribution du genre sur les CA exerce une incidence significative sur les résultats, les distinctions fondamentales entre les indicateurs seront précisées. En effet, si définir le genre d'un administrateur présente une simplicité relative, la distribution du genre sur les CA par l'utilisation du

pourcentage et de l'indice Blau mérite une attention particulière (Harrison et Klein 2007).

En premier lieu, le pourcentage du genre féminin sur les CA inscrit la somme des fréquences du genre féminin des CA (n_{fem}) sur le nombre total d'administrateurs des CA (n) afin d'obtenir une valeur proportionnelle. Plus précisément, la taille du CA agit à titre de paramètre déterminant de l'indicateur afin de modérer les effets de la fréquence du genre féminin (Dalton, Dan R *et al.*, 1999). En bref, le pourcentage de femmes d'un CA se présente par la formule suivante :

$$P_{fem} = \frac{n_{fem}}{n} \times 100$$

Où :

- n_{fem} = La fréquence du genre féminin d'un CA
- n = Le nombre total d'administrateurs d'un CA

Le pourcentage de femmes du CA est le principal outil de mesure utilisé dans les études sur le sujet, car cet indicateur est sensible à la force de la présence des femmes sur les CA (voir exemples : Adams et Ferreira, 2009; Campbell et Mínguez-Vera, 2008; Lückcrath-Rovers, 2013; Nielsen et Huse, 2010). Ainsi, cet indicateur permet de préciser l'incidence d'un genre spécifique, mais sans circonscrire les CA qui disposent d'une présence équitable entre les genres ou d'un contexte de surreprésentation du genre féminin (Harrison, David A et Sin, 2006; Helen et Lindsey, 2004).

En deuxième lieu, l'indice Blau a historiquement été introduit afin de valider les contradictions concernant la nature et l'étendue des pratiques discriminatoires en contexte organisationnel (Blau, 1977). L'indice Blau est désormais recommandé dans les études relatives à la diversité de genre (Campbell et Mínguez-Vera, 2008; Harrison, David A. et Klein, 2007; Pelled *et al.*, 1999; Teachman, J. D., 1980). L'indice Blau se calcule par la formule suivante :

$$Blau = 1 - \sum P_i^2$$

Où :

P_i = La proportion de chacune des catégories (genres)

2 = Le nombre de catégories (genres) de l'unité

La valeur de l'indice Blau varie de 0 à un maximum de 0.5, cette dernière valeur représentant un groupe où il y a parité entre les catégories retenues. En complément, l'indice Shannon vient parfois appuyer cette proposition par le calcul de : $-\sum_{i=1}^n P_i \log_2 P_i$, où P_i et n ont les mêmes représentations que dans l'équation précédente, mais permet une plus vaste étendue des résultats avec une diversité maximum de 0.69 qui équivaut à une présence équivalente entre les catégories retenues. Si les propriétés de l'indice Shannon sont similaires à celles de l'indice Blau, l'indice Shannon est plus sensible à une faible variation de la diversité notamment lors d'une comparaison entre un nombre plus élevé de catégories (ex. : ethnicité) qui participent à une plus faible progression de l'indice (Campbell et Mínguez-Vera, 2008; Shannon, 1948). Par contre, l'indice Blau s'avère suffisamment sensible à la représentation du genre (2 catégories) tout en limitant le débalancement de la mesure en faveur d'un genre au détriment de l'autre.

Afin de soutenir les propos précédents, le tableau 3.10 présentera une synthèse comparative des indicateurs du pourcentage de femmes et de l'indice Blau en relation avec les caractéristiques de séparation, de variété et de disparité de la diversité de genre.

Tableau 3.10 Synthèse comparative des indicateurs de la diversité de genre

| Caractéristiques de la diversité de genre | Indicateurs | Maximum |
|---|--|---|
| SÉPARATION | Le pourcentage $P_{fem} = \frac{n_{fem}}{n} \times 100$ | Le pourcentage 100 % |
| VARIÉTÉ | L'indice Blau $B = 1 - \sum_{i=1}^n p_i^2$ La fréquence [$n_{fem} \geq 3$] Le pourcentage [$p_{fem} \geq 20\%$] | L'indice Blau 0,5 (Parité) |
| DISPARITÉ | La fréquence [$n_{fem} \geq 1$] | La fréquence [$n_{fem} = 3$] (Masse critique) |

Construit à partir des écrits des auteurs Harrison, David A. et Klein (2007, p.1203) et Harrison, David A et Sin (2006, p.12)

Pour appuyer le tableau 3.10, le pourcentage de femmes permet de préciser la caractéristique de séparation et de variété liées à la diversité, car il confirme de la force de la présence des femmes au sein de l'unité (Helen et Lindsey, 2004). Ensuite, la fréquence du genre féminin permet de préciser la caractéristique de variété et de disparité de la diversité de genre (Helen et Lindsey, 2004). En effet, la fréquence permet de confirmer de la force du nombre ainsi que d'une unique présence au sein du CA. Finalement, l'indice Blau offre un rapprochement efficace uniquement avec la caractéristique de variété de la diversité de genre, car il veille à établir de l'équilibre au sein du CA et ce, sans tenir compte de la force d'un genre spécifique (Harrison, David

A et Sin, 2006; Helen et Lindsey, 2004; Teachman, 1980). Finalement, comme l'indicateur de la diversité du genre se doit d'être clairement défini et opérationnalisé, objectif, unidirectionnel, fiable et valide (Harrison, David A et Sin, 2006; Helen et Lindsey, 2004), la figure 3.1 présentera une modélisation des indicateurs de la diversité de genre sur les CA.

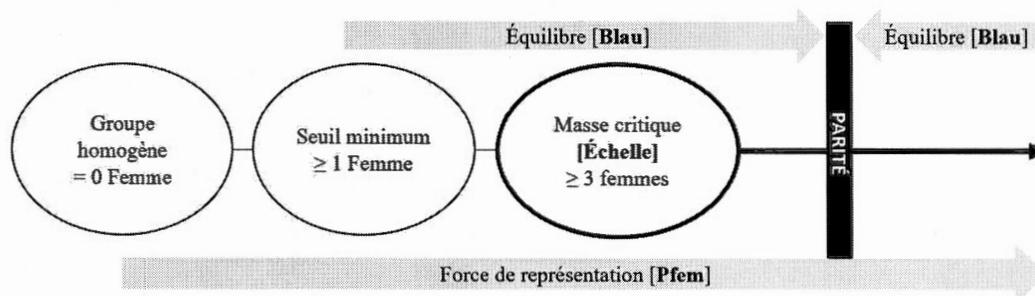


Figure 3.1 Modélisation des indicateurs du genre des administrateurs d'un CA

La figure 3.1 confirme l'incidence significative du choix d'un indicateur pour établir la diversité de genre d'un CA. En plus des différents paramètres de ces indicateurs, la littérature sur le sujet d'appui sur deux courants académiques importants soit le seuil minimum de représentation et la présence d'une masse critique afin d'établir l'usage d'un indicateur (Helen et Lindsey, 2004). En premier lieu, le seuil minimum cible une unique présence féminine au sein des CA (voir exemples : Adams *et al.*, 2010; Campbell et Mínguez-Vera, 2008; Carter *et al.*, 2003) alors que la masse critique cible un nombre significatif d'administrateurs afin d'offrir une lecture selon le poids d'un groupe d'individus (Joecks *et al.*, 2013; Kanter, 1977; Miller et Del Carmen Triana, 2009; Torchia *et al.*, 2011). Plus précisément, les études empiriques retiennent la cible de trois administrateurs ou de 30 % seuil pour confirmer de la présence d'une masse critique au sein de l'unité (Kanter, 1977; Torchia *et al.*, 2011). Bref, un indicateur de la diversité de genre efficace présente une sensibilité au seuil minimum et à la masse

critique des CA. Dans cet ordre d'idées, la démarche de Kanter (1977) propose l'analyse des proportions du genre sur les CA selon la démarche méthodologique suivante;

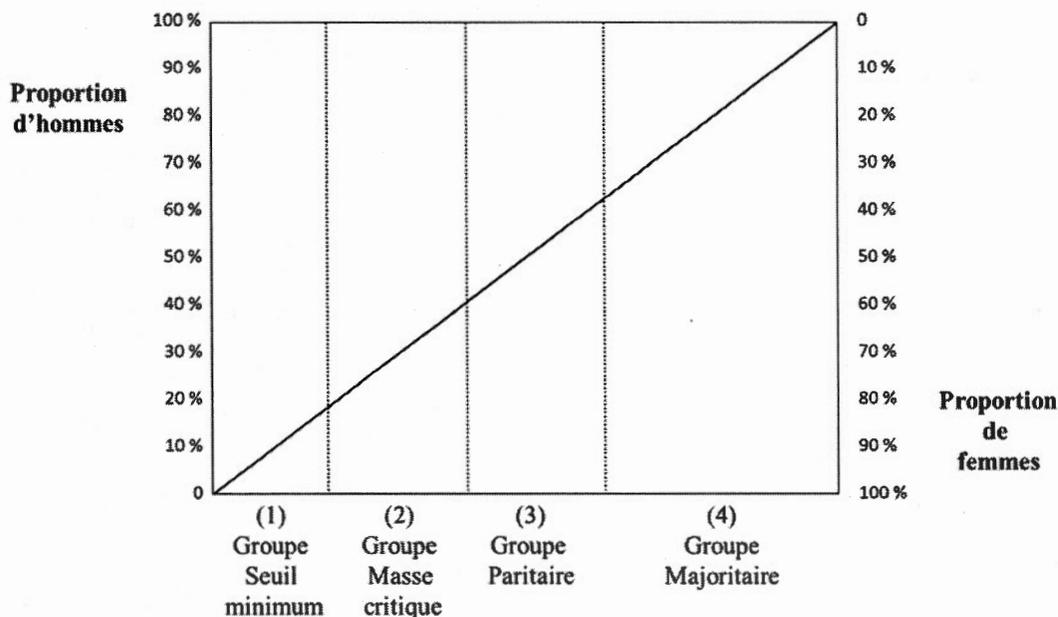


Figure 3.2 Présentation graphique des catégories de représentation du genre supporté par la démarche de Kanter (1977)

On constate à la lecture de la figure 3.2, que les CA homogènes ne sont pas représentés graphiquement, car il ne présente aucune diversité. Toutefois, il s'avère pertinent de conserver ce groupe au sein de l'échantillon afin d'évaluer l'incidence d'une absence de diversité de genre des CA sur la performance des coopératives. Afin de répondre aux critères mis de l'avant par auteurs Harrison, David A et Sin (2006) pour établir une mesure de diversité de genre adéquate, les catégories de représentation du genre féminin sur les CA sont présentées avec des limites aux extrêmes qui offrent d'un côté une valeur nulle, le tout en n'incluant pas de valeur négative (Harrison, David A et Sin, 2006). En respectant ces critères, il est possible de confirmer que les catégories de représentation du genre des CA utilisées seront fiables et valides. En somme, les

indicateurs de la diversité de genre retenus doivent être harmonisés et comparables et finalement reposer sur les données disponibles (Harrison, David A et Sin, 2006; Helen et Lindsey, 2004).

Dans cet ordre d'idées, les hypothèses de cette étude seront d'abord soutenues à l'aide du pourcentage de femmes sur les CA pour ensuite être soutenues à l'aide d'une construction de catégories de représentation afin de distinguer les différentes proportions du genre féminin sur les CA (Kanter, 1977; Torchia *et al.*, 2011). En effet, le terrain de cette étude présente des CA avec une surreprésentation du genre féminin, ce qui permet d'affirmer qu'une seule utilisation de l'indice Blau aurait limité la capacité de cette étude à identifier uniquement la proportion de femmes sur les CA. De plus, l'entendue de la présence de femmes sur les CA de l'échantillon (voir tableau 3.4 : entre 0 % et 100 % de femmes) est suffisamment importantes pour que cette étude s'intéresse à la proportion des femmes sur les CA par la création de catégories afin de favoriser une lecture optimale de la diversité (Harrison, David A et Sin, 2006). En effet, comme l'échantillon de cette étude présente entre 0 et 10 femmes sur les unités, avec une moyenne de 5 femmes (voir tableau 3.6), la création de catégories permettra d'identifier les effets spécifiques du seuil minium, d'une masse critique et d'une surreprésentation de femmes sur les CA. En revanche, utiliser des valeurs catégorielles apporte certaines limites, car la comparaison des résultats avec les autres études sur le sujet peut s'avérer complexe et les limites imposées pour chacune des catégories peuvent nuire à la lecture des résultats si elles ne sont pas adéquatement établies (Harrison, David A et Sin, 2006; Helen et Lindsey, 2004; Teachman, 1980). Toutefois, la création de catégories est cohérente avec l'objectif de cette étude puisque cette dernière vise à analyser le cas unique des coopératives financières du Québec. De plus, en accord avec l'utilisation au préalable du pourcentage, la création de catégories permettra à cette recherche de s'intéresser précisément aux limites des catégories proposées par les études sur le sujet (Harrison, David A et Sin, 2006; Helen et Lindsey, 2004; Teachman, 1980). Dans ce sens, la proportion de femmes sur les CA sera d'abord

opérationnalisée à l'aide du pourcentage de femmes des CA et ensuite par la création de catégories sur les CA afin d'offrir une lecture non linéaire de la relation (Harrison, David A et Sin, 2006). Afin de préciser ces propos, le tableau 3.8 présentera un portrait des catégories créé aux fins de cette étude, et ce, en accord avec les études sur le sujet (Harrison, David A et Sin, 2006; Helen et Lindsey, 2004; Teachman, 1980).

Tableau 3.11 Catégorie de représentation du genre des CA

| Cat. | Définition du CA | Limite inférieure | Limite supérieure |
|------|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 0 | Homogène | Indice Blau 0 | |
| 1 | Seuil minimum | $N_{fem} = 1$ Inclusivement | $N_{fem} = 2$ Inclusivement |
| 2 | Masse critique | $N_{fem} = 3$ Inclusivement | $P_{fem} = 39 \%$ |
| 3 | Zone paritaire | $P_{fem} = 40 \%$ | $P_{fem} = 60 \%$ |
| 4 | Majoritaire féminin | P_{fem} 61 % et plus | Indice Blau 0 Exclusivement |

Cat. : abréviation pour catégories

Le tableau 3.11 présente une information détaillée concernant les catégories de représentation des femmes sur les CA. À sa lecture, on constate que le pourcentage de femmes permettra d'identifier la force d'une représentation du genre féminin (Helen et Lindsey, 2004), que l'indice Blau permet d'identifier les CA homogènes sans tenir compte du genre dominant, et finalement, que la fréquence de femmes permettra d'identifier l'incidence déterminante d'un nombre défini de membres dans un contexte de petit groupe (voir tableau 3.4 : taille entre 8 et 22). En effet, il est important de reconnaître que l'utilisation d'un fréquence (nombre) est favorable au sein des petits groupes, car en raison de la taille limitée des CA, un membre peut exercer une

incidence très significative sur le pourcentage du groupe (ex. : 1 membre sur un groupe de 8 représente 12,5 % de l'unité et 1 membre sur 22 représente 4,53 % de l'unité). En somme, les limites de chacune des catégories ont été établies selon les étapes suivantes ;

- Le premier groupe (catégorie 0) a été créé à l'aide de l'indice Blau de zéro, ce qui a permis d'identifier l'ensemble des groupes homogènes, et ce, sans tenir compte du genre dominant.
- Le deuxième groupe (catégorie 1) a été créé afin d'inclure exclusivement les CA qui comprennent entre 1 et 2 femmes, cette catégorie étant en accord avec l'étude de Torchia et al. (2011) qui suggère une distinction non significative entre ces deux seuils de représentation, et ce, indépendamment de la taille de l'unité (voir exemples : Adams et al., 2010; Campbell et Mínguez-Vera, 2008; Carter et al., 2003).
- Le troisième groupe (catégorie 2), tel que recommandé par Kanter (1977), inclut les CA dont la limite inférieure est de 3 femmes et dont la masse critique maximale est établit à 30 % (voir exemples : Joecks et al., 2013; Kanter, 1977; Miller et Del Carmen Triana, 2009; Torchia et al., 2011).
- Le quatrième groupe (catégorie 3) a été créé afin de regrouper les CA qui ont atteint un noyau d'administrateurs et qui tendent vers la parité et ce, mesurée par le pourcentage de femmes.
- Le cinquième groupe (catégorie 4) a été créé afin d'inclure les groupes à majorité féminine et non homogène, soit ceux à partir de 61% qui ne répondaient pas aux conditions précédentes (indice de Blau supérieur à zéro)

En conclusion, les CA ont été distribuées en 5 groupes distincts, soient les CA qui présentent une homogénéité du genre (cat. 0), un seuil minimum féminin (cat. 1), une masse critique féminine (cat. 2), une zone paritaire (cat. 3), et finalement une majorité féminine (cat. 4). En observant le tableau 3.9, on constate que les limites de chacune des catégories sont inclusives, car elles sont définies comme des critères d'exclusions des catégories supérieures et inférieures afin d'assurer une prise en compte de l'ensemble des CA. Afin d'être cohérents et efficaces, les CA de la catégorie 0 (homogène) ont été préalablement identifiés pour ensuite distribuer les CA de l'échantillon dans les autres catégories (1, 2, 3 et 4).

Finalement, il est essentiel de souligner que l'opérationnalisation de la proposition de femmes sur les CA par le pourcentage de femmes, et ensuite par l'usage de catégories permettra de conserver l'intérêt théorique pour la diversité de genre afin d'en établir l'incidence sur la performance des coopératives financières du Québec. Dans cette ordre d'idées, l'utilisation du pourcentage de femmes et la création de catégories permettent de soutenir la fidélité des instruments de mesure déployés en raison de la constance des résultats qui seraient obtenus dans des situations comparables. De plus, l'utilisation de ces instruments de mesure est reconnue par la littérature sur le sujet, ce qui permet à cette étude de démontrer une validité de contenu.

3.4.2 Les variables dépendantes

D'abord, l'indicateur de performance financière le plus largement utilisé dans les études sur les entreprises classiques pour mesurer les effets de la diversité de genre des CA est le Tobin's Q (voir exemples :Adams et Ferreira, 2009; Dalton, Dan R. et al., 1998; García-Meca et al., 2015; Post et Byron, 2014), qui prend en compte la valeur volatile et spéculative des actions de l'entreprise et qui repose sur l'appréciation des actionnaires de la gouvernance et des prévisions de bénéfices de l'organisation

(Wernerfelt et Montgomery, 1988). Ainsi, comme les études sur la diversité de genre reposent majoritairement sur une comparaison entre un regroupement d'organisations, le Tobin's Q permet de limiter l'effet d'un type d'industrie, car la structure de marché ou les barrières à l'entrée sont neutralisées par une valeur normative de la performance moyenne d'un secteur d'activité (Baysinger, B. D. et Butler, 1985; Dalton, Dan R. *et al.*, 1998; Hermalin, Benjamin E et Weisbach, 1991; Kiel et Nicholson, 2003). Ensuite, les autres indicateurs de la performance financière des entreprises classiques retenus par les études sont le rendement sur les actifs économiques (ROA) (voir exemples : Adams et Ferreira, 2009; García-Meca *et al.*, 2015), le rendement sur les capitaux propres (ROE) (voir exemples : Dalton, Dan R. *et al.*, 1998; Joecks *et al.*, 2013; Post et Byron, 2014) et les flux financiers ou de trésorerie (profits ou bénéfices) (voir exemples : Adams et Ferreira, 2009; Dobbin et Jung, 2011; Pearce, John A et Zahra, 1991). D'abord, le ROA permet d'identifier le bénéfice économique d'une organisation plutôt que le bénéfice comptable et le ROE permet d'identifier le potentiel de retour sur l'investissement (Firsirotu et Allaire, 2004, p.71-77). Finalement, certaines études utilisent les flux financiers ou de trésorerie (profits ou bénéfices) dégagée par l'organisation (Firsirotu et Allaire, 2004, p.76), ce qui permet de définir la capacité financière d'une organisation. En somme, un ensemble d'indicateurs financiers contribuent à préciser la relation entre la diversité de genre des CA, et la performance des entreprises classiques.

Dans le cadre de cette recherche, les indicateurs de performance des coopératives financières au Québec retenus sont plutôt le taux de pénétration [TPM], les parts du marché du crédit [PMC] et de l'épargne [PME] et le bénéfice ou l'excédent avant impôts, intérêts et amortissements [BAIIA].

En premier lieu, le TPM, qui identifie le nombre total de membres des coopératives, est utilisé comme mesure d'importance de ces organisations par le Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit (WOCCU). Ainsi, la mesure des membres au sein

d'une coopérative permet d'évaluer le développement de la mission première d'une coopérative qui consiste à satisfaire les besoins de ses membres. Selon l'organisme Coopératives et mutuelles Canada (CMC) et les études empiriques sur la gouvernance coopérative (Cornforth, 2004; Spear, 2004), la mesure du nombre de membres constituants d'une coopérative permet de se pencher sur une distinction fondamentale entre la performance d'une entreprise classique, et la performance coopérative (WOCCU, 2017). En effet, pour l'organisation coopérative, les membres continuent un axe de déploiement de ressources essentielles à l'analyse de leur performance, et ce, sans lier les membres aux marchés de consommateurs qu'ils représentent. Dans ce sens, le nombre de membres distribués selon deux profils de clientèle (particulier ou entreprise) a été regroupé dans l'indicateur unique du TPM pour chacune des coopératives de la présente étude.

En deuxième lieu, les parts de marché du crédit [PMC] et les parts de marché de l'épargne [PME] positionnent l'organisation au sein de son marché de consommation des services bancaires, dans un contexte de forte concentration où le nombre d'acteurs limité démontre que les gains de parts de marché réalisés par un acteur se font au détriment d'un autre (WOCCU, 2017). Plus précisément, les PMC et les PME ont été recueillis pour chacune des coopératives en divisant la valeur du crédit ou de l'épargne par le nombre d'individus de la population active, soit les individus âgés entre 15 et 64 ans, dans une zone géographique donnée. Le nombre d'individus dans la tranche d'âge retenue a été obtenu par l'intermédiaire du site officiel de Statistique Canada, selon les données par sujet (population et démographie) ayant été recueillies à l'aide du recensement de la population canadienne. Précision que ces indicateurs ont été comptabilisés par l'organisation, et qu'ils ont fait l'objet d'une vérification institutionnelle de la part des fédérations des coopératives, ainsi que de l'AMF. L'une des forces des indicateurs des parts de marché est de tenir compte de l'incidence des zones géographiques qui présentent des situations économiques variables. À titre d'exemple, une unité rurale peut présenter une part de marché importante sans que cette

donnée ne se reflète par des bénéfices avant impôt imposants ou, inversement, la situation économique favorable d'une région peut permettre de transposer une faible part de marché en bénéfice important pour l'unité. En conséquence, la prise en compte des indicateurs des parts de marché permet de prendre une certaine distance avec les indicateurs de la performance financière des organisations. De plus, il est essentiel de ne pas confondre les indicateurs de parts de marché (PMC et PME), qui sont basés sur un marché de consommateurs, avec les indicateurs de marchés des entreprises classiques, qui se basent sur le marché des actions (ex. : Tobin's Q), et donc sur la satisfaction des actionnaires. En effet, retenir les indicateurs de parts de marchés permet de se positionner sur un marché de consommateurs qui n'est pas lié à une spéculation des titres par les actionnaires. De plus, on rappelle que, comme le genre des administrateurs des CA est susceptible d'exercer une influence distincte sur les PMC et les PME, il a été jugé nécessaire de conserver ces deux indicateurs afin de relever toutes les subtilités en présence lors de l'analyse de la relation à l'étude.

En troisième lieu, l'indicateur de performance financière des coopératives financières du Québec retenu sera le bénéfice ou l'excédent avant impôts, intérêts et amortissements [BAIIA] qui présente la différence entre les revenus, et les dépenses inscrits à l'état des résultats des organisations. Précision que les impôts, les ristournes, les subventions ainsi que les revenus ou les pertes jugées extraordinaires n'entrent pas dans ce calcul (OIT, 2013). En somme, le BAIIA mesure la rentabilité d'une coopérative avant que les impôts et les ristournes soient pris en compte, ce qui définit les flux financiers ou de trésorerie. À ce propos, le BAIIA est considéré par plusieurs experts comme l'un des meilleurs indicateurs de la performance économique d'une organisation, car il n'est pas vulnérable aux jugements, aux changements et aux manipulations propres aux données comptables. Il constitue : « la mesure réelle de la capacité de l'entreprise à remplir toutes ses obligations financières et à investir dans sa croissance future sans avoir à recourir aux marchés financiers » (Firsirotu et Allaire,

2004, p.76). En conséquence, le BAIIA sera l'indicateur retenu afin d'évaluer la performance financière des coopératives financières du Québec.

En dernier lieu, puisque cette étude porte sur les coopératives financières du Québec, un type d'organisation spécifique et les indicateurs de performance retenus, parce qu'ils sont issus de l'organisme, peuvent être considéré comme : « un ensemble d'énoncés qui mesure le même construit sous-jacent » (Fortin et al., 2016, p.302). Dans cet ordre d'idées, on peut donc préalablement prédire que les indicateurs retenus présenteront des corrélations entre eux. Par exemple, l'on peut s'attendre à ce que le TPM soit lié au BAIIA, car une organisation performante financièrement est généralement soutenue par un plus grand nombre de membres. De la même manière, on a de fortes raisons de croire que les parts de marché du crédit et de l'épargne présentent des corrélations significatives, car une organisation performante sur le marché du crédit se présente en excellente condition sur le marché de l'épargne. Rappelons que le but de cette étude est de définir l'incidence du genre des administrateurs sur la performance des coopératives financières du Québec, ces effets pouvant se distinguer selon chacun des indicateurs retenus. Bref, les indicateurs de performance utilisés dans cette étude présentent des éléments suffisamment distincts pour démontrer une sensibilité propre. En conclusion, il est juste de préciser que les instruments de mesure de la performance retenus sont fidèles en raison de leurs natures comparables, généralisables sur l'ensemble, et qu'ils s'avèrent valides en raison de leurs natures discrétionnaires. Bref, les instruments de mesure de la performance des coopératives financières du Québec répondent aux conditions de fidélité et de validité liées à l'instrumentalisation des variables.

3.5 Les enjeux éthiques

Malgré le fait qu'une partie des données soit légalement accessible au public, et que ces informations ne présentent pas d'atteinte raisonnable en matière de vie privée, le couplage de ces données avec les renseignements provenant de l'organisation à l'étude peut soulever des questions de consentement, de confidentialité et de vie privée et, pour ces raisons, cette étude a été soumise à une évaluation éthique selon le protocole CERPE-1. Ainsi, le chercheur a obtenu une formation en éthique de la recherche par l'accomplissement du cours : L'Énoncé de politiques des trois Conseils Éthique de la recherche avec des êtres humains: ERTC 2-FER et il a de plus confirmé posséder l'indépendance nécessaire à l'accomplissement de cette recherche, car il ne présente aucun conflit d'intérêt réel, potentiel ou apparent avec l'organisation retenue. Cette recherche a également été soumise à un examen du CER afin qu'elle soit conforme à la politique en vigueur, et qu'elle respecte ainsi le processus de consentement. En effet, cette étude s'appuie sur des évaluations du rendement de l'organisation et, dans un cadre normal de fonctionnement, leur utilisation n'était pas initialement destinée à des fins de recherche. À ce titre, un formulaire d'approbation organisationnelle pour l'utilisation des données de l'organisation a été rempli, et les intervenants qui ont eu accès à la base de données ont respecté les conditions stipulées dans cette entente. Les renseignements identificatoires des coopératives ainsi récoltés ne peuvent faire l'objet d'atteinte raisonnable des administrateurs en matière de vie privée, car ils font partie du domaine public, étant diffusés par des organismes tant privés que publics, et ils bénéficient déjà de protections adéquates en vertu de la loi en vigueur¹². En revanche, en raison des renseignements complémentaires fournis par l'organisation, la base de données présente des informations qui peuvent permettre de raisonnablement identifier un administrateur. À titre d'exemple, l'âge d'un individu est un renseignement portant

¹² Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (1982), RLRQ. c.A-2.1

sur des caractéristiques personnelles qu'une personne peut s'attendre à garder confidentiel et une divulgation de ce facteur peut représenter un enjeu relatif à la vie privée et à la confidentialité des personnes. À ce propos, cette étude a veillé à limiter l'identification directe ou indirecte des participants par l'utilisation de renseignements codés et anonymes afin de rendre impossible l'association avec une personne donnée. Ainsi, des données dépersonnalisées ont été présentées dans un portrait synthèse qui ne permettra pas l'identification d'un individu. À titre d'exemple, l'âge minimum et maximum des administrateurs a été retiré des statistiques descriptives. En somme, pour l'ensemble des raisons soulevées, cette recherche répond aux conditions de consentement, de confidentialité, et de vie privée qui étaient nécessaires à l'obtention du Certificat d'approbation éthique CERPE 1 : Sciences de la gestion¹³.

¹³ UQAM Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. N° de certificat 1030 émis le 09-02-2018

En conclusion, cette recherche repose sur l'analyse des coopératives financières du Québec un contexte particulièrement appropriées pour l'examen la relation entre le genre des administrateurs sur les CA, et la performance d'une organisation. Cette présente étude précise donc d'un contexte propre par l'usage d'un recensement de données secondaires et l'utilisation de différents indicateurs du genre des administrateurs des CA et de la performance des coopératives. Dans ce cadre, un recensement de données secondaires limite considérablement les biais associés à la collecte de données et à l'utilisation d'un échantillon, et l'utilisation des indicateurs du genre présentés contribue à une précision des caractéristiques de séparation, de variété et de disparité de la diversité de genre. De plus, les indicateurs de performance des coopératives (TPM, PMC, PME et BAIIA) ont été définis afin de soutenir les différents construits du cadre théorique de cette étude. En somme, la démarche méthodologique de cette étude permet de porter un regard précis sur un large échantillon de données neutres, fiables et valides. Malgré les avantages de cette analyse de cas, réduire l'hétérogénéité des sujets d'étude n'est pas sans risque et les stratégies déployées pour remédier le plus efficacement possible aux défis associés à ce type de démonstration reposent sur l'affirmation d'une objectivité qui est spécifique à cette recherche, et qui limite la démonstration à d'autres contextes organisationnels.

CHAPITRE IV

LES RÉSULTATS

Les chapitres précédents ont permis d'établir les paramètres qui seront utilisés afin de répondre à l'objectif de cette recherche qui, on le rappelle, consiste à préciser les liens entre le genre des administrateurs sur les CA et la performance des coopératives financières du Québec. Dans cet ordre d'idées, ce présent chapitre exposera la démarche de vérification des hypothèses retenues. Ainsi, l'incidence de la présence de femmes établit par le pourcentage de femmes sur les CA, sur les indicateurs de performance des coopératives financières du Québec sera démontré pour ensuite préciser de l'incidence de la diversité de genre, établit par la création de catégories de représentation du genre sur les CA, sur ces mêmes indicateurs de performance. D'abord, une présentation des statistiques descriptives des indicateurs sera effectuée, les tests d'hypothèses seront précisés, et les résultats seront exposés afin de soutenir l'épreuve des faits de cette présente étude. Ce chapitre se conclura par un portrait de la contribution de cette recherche pour l'avancement des connaissances sur le plan théorique, et sur le plan pratique par une description de ses principales limites, et par des propositions de pistes potentielles pour les recherches futures.

4.1 Les statistiques descriptives des indicateurs

D'abord, les statistiques descriptives des indicateurs du genre des administrateurs sur les CA et de la performance des coopératives financières du Québec seront présentées afin d'exposer les indicateurs qui soutiennent les hypothèses de cette étude.

Tableau 4.1 Statistiques descriptives des indicateurs des coopératives financières du Québec.

| Les variables | N | Moyenne | Écart type | Minimum | Maximum | Erreur standard |
|-------------------------|-----|---------|------------|---------|----------|-----------------|
| Les CA | | | | | | |
| P _{fem} | 262 | 36.62 | 0.15 | 0 | 100 | 0.0090 |
| Cat | 262 | 2.33 | 0.76 | 0 | 4 | 0.0480 |
| M _{âge} | 262 | 54.51 | 4.73 | 42.60 | 73.13 | 0.2925 |
| Les coopératives | | | | | | |
| TPM | 262 | 11860 | 11080 | 509 | 64172 | 685 |
| PMC | 262 | 24.04 | 14.76 | 0.20 | 61.80 | 0.9120 |
| PME | 262 | 25.89 | 14.58 | 0.20 | 67.30 | 0.9006 |
| BAIIA | 262 | 2857391 | 2792542 | 32764 | 18326712 | 172524 |

N : nombre de coopératives de l'échantillon, P_{fem} : pourcentage de femmes des CA

Cat : catégories de présence du genre sur les CA, M_{âge} : moyenne d'âge des CA

TPM : taux de pénétration, PMC : part de marché du crédit

PME : part de marché de l'épargne, BAIIA : bénéfice avant impôts, intérêts et amortissements

On constate à la lecture du tableau 4.1 que le PMC présente une moyenne légèrement moins élevée que le PME, et ce, supporté par un écart-type plus important. On constate également que le TPM présente un large étendu avec des CA aux extrêmes comprenant entre 685 et 64 172 membres. Quant à lui, le tableau 4.2 présentera une matrice de corrélation qui décèlera l'existence, la force et l'intensité des liens entre les indicateurs, et on rappelle qu'on s'attend à des relations significatives entre les indicateurs en raison de leurs natures.

Tableau 4.2 Matrice de corrélation des indicateurs

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|
| 1. P _{fem} | Corrélation de Pearson | 1 | | | | | | |
| | Sig. (Bilatérale) | | | | | | | |
| | N | 262 | | | | | | |
| 2. Cat | Corrélation de Pearson | .720** | 1 | | | | | |
| | Sig. (Bilatérale) | .000 | | | | | | |
| | N | 262 | 262 | | | | | |
| 3. M _{âge} | Corrélation de Pearson | -.210** | -.176* | 1 | | | | |
| | Sig. (Bilatérale) | .001 | .004 | | | | | |
| | N | 262 | 262 | 262 | | | | |
| 4. TPM | Corrélation de Pearson | -.276** | -.227** | -.027 | 1 | | | |
| | Sig. (Bilatérale) | .000 | .000 | .659 | | | | |
| | N | 262 | 262 | 262 | 262 | | | |
| 5. PMC | Corrélation de Pearson | .277** | .254** | -.241** | -.329** | 1 | | |
| | Sig. (Bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | | | |
| | N | 262 | 262 | 262 | 262 | 262 | | |
| 6. PME | Corrélation de Pearson | .347** | .280** | -.175** | -.377** | .875** | 1 | |
| | Sig. (Bilatérale) | .000 | .000 | .004 | .000 | .000 | | |
| | N | 262 | 262 | 262 | 262 | 262 | 262 | |
| 7. BAIIA | Corrélation de Pearson | -.234** | -.171** | -.058 | .926** | -.225** | -.281** | 1 |
| | Sig. (Bilatérale) | .000 | .005 | .353 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 262 | 262 | 262 | 262 | 262 | 262 | 262 |

** . Corrélation significative avec un seuil de probabilité de 0.01

* . Corrélation significative avec un seuil de probabilité de 0.05, N : nombre de coopératives

P_{fem} : pourcentage de femmes, Cat : catégories de présence du genre sur les CA

M_{âge} : moyenne d'âge des CA, TPM : taux de pénétration,

PMC : part de marché du crédit, PME : part de marché de l'épargne,

BAIIA : bénéfice avant impôts, intérêts et amortissements

En observant le tableau 4.2, on constate la force des corrélations entre le PMC et le PME (0,875), entre le BAIIA et le TPM (0,926) ainsi qu'entre le pourcentage de femmes et l'utilisation de catégories de représentation (0,866). Ces résultats concordent avec les attentes exprimées dans le cadre méthodologique de cette étude. En effet, on rappelle que la segmentation du marché du crédit (PMC) et de l'épargne (PME) a comme objectif d'identifier si l'un de ces marchés se présente plus sensible à la proportion des femmes sur les CA. En contrepartie, l'effet de grande taille selon les balises de Cohen (1992) entre le BAIIA et le TPM (0,926) n'est pas soutenu par la même contribution théorique. Dans cet ordre d'idées, comme d'un point de vue opérationnel le taux de pénétration (TPM) qui précise du nombre de membres est l'indicateur le plus significatif pour les coopératives, il sera conservé afin de juger adéquatement de la performance de l'organisation. Finalement, l'intérêt du pourcentage de femmes et des catégories comme indicateurs de la proportion des femmes sur les CA étant justifié par une précision de la relation à l'étude pour des catégories spécifiques (seuil minimum, masse critique, zone paritaire et surreprésentation), il a été jugé pertinent de conserver ces deux indicateurs afin de soutenir une lecture efficace des résultats de cette présente étude. Dans cet ordre d'idées, le tableau 4.3 présentera la distribution des CA selon la représentation du genre sur les CA des coopératives financières du Québec.

Tableau 4.3 Distribution des CA selon les catégories de représentation du genre féminin.

| Catégories | Définition du CA | <i>N</i> | % de la catégorie | % Cumulatif |
|--------------|---------------------|----------|-------------------|-------------|
| 0 | Homogène | 2 | 0,8 % | 0,8 % |
| 1 | Seuil minimum | 27 | 10,3 % | 11,1 % |
| 2 | Masse critique | 129 | 49,2 % | 60,3 % |
| 3 | Zone paritaire | 91 | 34,7 % | 95,0 % |
| 4 | Majoritaire féminin | 13 | 5 % | 100 % |
| TOTAL | | 262 | 100 % | |

N : nombre de coopératives de l'échantillon

On constate à la lecture du tableau 4.3 que la proportion de femmes des CA de l'échantillon est concentrée dans les catégories de la présence d'une masse critique (Cat. 2), et de la présence d'une zone paritaire (Cat. 3) avec un total combiné pour les deux catégories de 83,9 % de l'échantillon, les trois autres groupes représentant seulement une proportion totale de 16,1 %.

4.2 Les tests d'hypothèses

Pour donner suite aux statistiques descriptives des indicateurs, le modèle de régression simple utilisé pour le pourcentage des femmes des CA ainsi que l'analyse de variance à plan factoriel (ANOVA) a un facteur pour l'usage des catégories de représentation du genre féminin sur les CA permettra d'identifier les effets spécifiques du seuil minimum, d'une masse critique, d'une zone paritaire et d'une majorité de femmes sur les CA.

Par définition, une analyse de régression consiste en une : « technique statistique servant à caractériser le modèle de relation entre la ou les variables indépendantes et la variable dépendante » (Fortin *et al.*, 2016, p.425). L'analyse de régression simple se présente en cohérence avec les hypothèses qui anticipent que la proportion du genre féminin d'un CA exerce une influence positive significative sur les indicateurs de performance des coopératives financières du Québec. Ainsi, l'analyse d'une régression linéaire simple pour chacun des indicateurs de performance a été favorisée, car un modèle de régression multiple ne doit pas avoir de relation prononcée avec aucune variable explicative (Navatte, 2016; Yergeau et Poirier, 2013). En effet, en raison des corrélations anticipées et confirmées, l'analyse d'une régression multiple de l'ensemble des indicateurs de performance n'aurait eu aucune valeur statistique. De plus, l'objectif statistique de cette étude est d'identifier comment la proportion de femmes sur les CA contribue indépendamment aux indicateurs de performance des coopératives financières du Québec, ce qui ne présente pas de conséquence négative au niveau de l'inférence statistique entre les indicateurs de performance utilisés. Bref, l'équation de régression simple utilisée pour chacun des indicateurs de performance est la suivante :

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + e_i$$

Où :

- Y = L'indicateur de performance de l'organisation
- x_1 = La proportion de femmes des CA (P_{fem})
- α = La constante
- β_1 = La contribution relative
- e_i = Le terme d'erreur

Ensuite, la force de l'association se présente par l'énoncé suivant :

$$SS_y = SS_{reg} + SS_{res}$$

Où :

$$SS_y = \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2$$

$$SS_{reg} = \sum_{i=1}^n (\hat{Y}_i - \bar{Y})^2$$

$$SS_{res} = \sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2$$

Pour être finalement représentée par :

$$R^2 = \frac{SS_{reg}}{SS_y}$$

En outre, comme la modélisation de cette recherche lie des indicateurs au sein d'une même organisation, il est essentiel de s'intéresser à l'endogénéité des variables. À cet effet, les recherches empiriques qui portent sur la relation entre la diversité de genre d'un CA et la performance d'une organisation font largement état de cet enjeu (Carter *et al.*, 2010; Dang et Nguyen, 2016; Hermalin, Benjamin E. et Weisbach, 1988). Ainsi, on rappelle que l'endogénéité se définit comme étant la corrélation existante entre une ou plusieurs variables indépendantes et le terme d'erreur de la régression (Navatte, 2016; Roberts, M. R. et Whited, 2013). Il est essentiel de souligner que les variables omises de cette étude sont significatives, car de nombreux facteurs peuvent être explicatifs de la relation entre un CA et la performance des coopératives, et ainsi se retrouver dans le terme d'erreur (e_i) de la régression. En effet, cette réflexion s'appuie principalement sur la complexité des décisions des organisations telles que les coopératives financières du Québec et sur l'information somme toute limitée dont dispose le chercheur de cette étude. Ainsi, si la force d'un modèle de régression repose

sur l'évaluation du critère du R^2 , la présence des femmes sur les CA ne peut à elle seule soutenir une contribution importante à la performance des organisations retenues. À ce sujet, au sein de la littérature sur la relation à l'étude, les auteurs Dalton, Dan R. *et al.* (1998) suggèrent qu'un R^2 entre 0,038 et 0,056 est jugé acceptable et qu'à l'extrême, une variance explicative de 0,003 est jugée pertinente lors de l'étude de cette relation (Dalton, Dan R. *et al.*, 1998). Pour soutenir l'utilisation de cette échelle, on rappelle que cette recherche repose sur l'analyse du cas des coopératives financières du Québec appuyée par un recensement de données secondaires, auprès d'une population significative (262 CA), et que, en accord avec l'auteur Ferguson (2009), une réduction de l'hétérogénéité d'une population permet de s'intéresser adéquatement aux effets de petite taille¹⁴ d'un échantillon.

Ensuite, on rappelle que cette étude présente un biais de simultanéité, car les variables sont déterminées au même temps de mesure (Roberts, M. R. et Whited, 2013). Ainsi, cette étude s'appuie sur des modèles linéaires à équations simultanées, car les données ont été collectées au même moment, ce qui oblige à présenter la relation inverse comme une possibilité statistique. Autrement dit, les indicateurs de performance des coopératives financières peuvent tout autant se présenter comme le déterminant de la présence de femmes sur les CA. En accord avec la démarche des auteurs Carter *et al.* (2003) et des auteurs Hermalin, Benjamin E et Weisbach (1991), l'interprétation de cette relation se présente selon les deux équations équivalentes est la suivante :

$$Performance = \alpha + \beta_1 Pfem + e_i \quad (1)$$

$$Pfem = \alpha + \beta_1 Performance + e_i \quad (2)$$

Si l'endogénéité et la simultanéité des variables se doivent d'être discutées lors de la présentation des résultats, des outils statistiques auraient pu permettre d'amoinrir le phénomène. D'abord, en raison des relations significatives entre les indicateurs de

¹⁴ Traduction libre de : « *small effect size* »

performance utilisés, les méthodes qui portent sur l'estimation du système en son entier afin de relier les estimations des différentes régressions n'ont pu être utilisées. Ensuite, la méthode des doubles moindres carrés (2SLS) n'a pu être retenue afin d'évaluer l'information limitée à chacune des équations (Roberts, M. R. et Whited, 2013), car aucune variable instrumentale non corrélée au terme d'erreur n'a pu être identifiée. En effet, les auteurs Arellano et Bond (1991) proposent l'utilisation de variables instrumentales idéalement reliées à la présence des femmes sur les CA, mais qui n'affecteraient pas directement les indicateurs de performance, ou alors uniquement par le biais de cette présence. Pour soutenir cette démarche, cette étude a tenté d'inscrire la moyenne d'âge des administrateurs CA comme variable instrumentale (voir tableau 4.2, matrice de corrélation des indicateurs), mais celle-ci démontre une faible corrélation négative significative avec les indicateurs de marchés du crédit ($r : -.241$) et du marché de l'épargne ($r : -.175$) des coopératives financières du Québec. En conséquence, le test de Hausmann (1978), qui permet de vérifier si les coefficients de régression sont similaires, n'aurait pas pu confirmer de l'endogénéité ou de la non-endogénéité des variables dans ce contexte propre. De plus, comme la méthode 2SLS ne permet pas d'inclure des valeurs catégorielles, établir une variable binaire pour préciser le sens de la relation à l'étude n'aurait apporté aucune contribution. En effet, comme la création de catégories a pour objectif de préciser l'incidence d'une proportion déterminante de la présence de femmes sur les CA, une confirmation du sens de la relation entre la proportion des femmes sur les CA et les indicateurs de performance des coopératives financières du Québec est jugée suffisante. En somme, cette recherche n'a pu établir statistiquement un sens de causalité de la relation à l'étude, ce qui sera explicitement précisé dans la description des limites de cette étude.

En conclusion, la réduction d'hétérogénéité de la population de cette étude permet de s'intéresser aux effets de petite taille¹⁵ qu'exerce le pourcentage de femmes sur les

¹⁵ Traduction libre de : « *small effect size* »

indicateurs de performance des coopératives financières du Québec par une analyse de régression simple indépendante pour chacun des indicateurs de performance retenus. Ensuite, en raison du biais de simultanéité, l'interprétation de la direction de la causalité sera précisée lors de la présentation des résultats. De plus, afin de préciser l'incidence des catégories de représentation du genre des CA, les hypothèses seront supportées par une analyse de la variance à plan factoriel (ANOVA) qui consiste en un : « test statistique paramétrique destiné à déterminer les différences entre trois groupes ou plus en comparant la variance intragroupe et intergroupe. » (Fortin *et al.*, 2016, p.497). Ainsi, l'ANOVA à un facteur permettra d'évaluer les effets et les interactions spécifiques des différentes catégories de représentation (seuil minimum, masse critique et majorité de femmes) sur les indicateurs de performance des coopératives à l'intérieur d'un seul modèle d'analyse. Sans reprendre la justification des effets de petite taille des hypothèses précédentes, il faut toutefois rappeler qu'une ANOVA selon une valeur par catégorie présente des enjeux spécifiques (Ferguson, 2009). En effet, si la force de l'association se présente selon un calcul équivalent à une équation de régression, la création de catégories permet une lecture de qualité supérieure à l'utilisation d'une variable unique précisément lorsque les catégories sont supportées théoriquement, et ce, malgré une lecture d'effets de petite taille. Cette caractéristique de l'analyse sera démontrée lors de la lecture des résultats. Ainsi, pour apprécier l'ampleur de la différence entre les catégories, la taille de l'effet est calculée à partir de l'éta carré¹⁶ expliqué par n^2 effectué selon la démarche suivante :

$$r = \sqrt{\frac{\text{Somme des carrés intergroupes } (SS_m)}{\text{Somme totale des carrés } (SS_t)}}$$

Ensuite, le n^2 est obtenu par la formule suivante :

$$n^2 = \frac{SS_m}{SS_t}$$

¹⁶ Traduction libre de : « *Eta squared* »

En accord avec l'auteur Ferguson (2009), on peut confirmer que l'analyse des variables catégorielles repose sur le n^2 qui précise des effets de certains groupes de CA sur les indicateurs de performance des coopératives financières du Québec.

Tableau 4.4 Statistiques descriptives des catégories de représentation du genre féminin sur les CA

| | Cat | N | Moyenne | Écart type | Minimum | Maximum |
|-----|-------|-----|---------|------------|---------|---------|
| TPM | 0 | 2 | 7412 | 9493.6156 | 699 | 14125 |
| | 1 | 27 | 11115 | 9833.6443 | 580 | 37047 |
| | 2 | 129 | 14937 | 12613.2939 | 510 | 64172 |
| | 3 | 91 | 8942 | 8041.9295 | 516 | 45390 |
| | 4 | 13 | 3988 | 5759.1180 | 509 | 22133 |
| | Total | 262 | 11860 | 11080.1974 | 509 | 64172 |
| PMC | 0 | 2 | 17.70 | 2.5456 | 15.90 | 19.50 |
| | 1 | 27 | 17.31 | 14.0538 | 3.30 | 55.30 |
| | 2 | 129 | 22.24 | 13.8240 | 0.40 | 56.80 |
| | 3 | 91 | 27.58 | 15,5959 | 0.20 | 61.80 |
| | 4 | 13 | 32.15 | 11.7724 | 11.00 | 54.70 |
| | Total | 262 | 24.04 | 14.7623 | 0.20 | 61.80 |
| PME | 0 | 2 | 35.35 | 9.9702 | 28.30 | 42.40 |
| | 1 | 27 | 18.12 | 12.0321 | 1.40 | 53.20 |
| | 2 | 129 | 23.49 | 12.5379 | 2.40 | 52.70 |
| | 3 | 91 | 29.93 | 15.9814 | 0.20 | 64,40 |
| | 4 | 13 | 36.19 | 16.0099 | 1.50 | 67.30 |
| | Total | 262 | 25.89 | 14.5774 | 0.20 | 67.30 |

N : nombre de coopératives de l'échantillon

(0) : homogène (1) : seuil minimum (2) : masse critique (3) : zone paritaire (4) : féminin majoritaire

TPM : taux de pénétration, PMC : part de marché du crédit, PME : part de marché de l'épargne

Le tableau 4.4 a présenté un portrait descriptif des catégories de représentation du genre féminin sur les CA. Ainsi, il est important de préciser que la taille de chacune des catégories n'est pas équivalente. Ensuite, un test post hoc selon la méthode Gabriel permettra de soutenir une comparaison appariée efficace dans ce contexte, car ce test offre plus de souplesse afin de comparer des groupes inégaux (Field, 2009). En effet, le test post hoc de Gabriel permettra de comparer les catégories et ce, en limitant l'incidence du nombre de CA pour chacune des catégories retenues qui varient de 2 à 129 CA. En effet, seulement deux CA ne présentent aucune diversité de genre (Cat. 0), ce qui exerce une incidence significative sur la moyenne et sur l'écart-type de ce groupe. Ensuite, comme les CA avec un seuil minimum (Cat. 1) et les CA avec une majorité féminine (Cat. 4) se présentent comme des CA sensiblement comparables en matière de population, il est possible d'identifier au préalable que ces groupes présentent des dissidences intéressantes au niveau de la moyenne, de l'écart type, de la valeur minimum et de la valeur maximum, et ce, uniquement pour certains indicateurs. Finalement, les différences de distribution des CA de la masse critique et des CA en zone paritaire (respectivement 129 et 91 CA) ne favorisent pas équitablement les mesures de ces groupes selon les indicateurs de performance présentés. À titre de démonstration, soulignons que les moyennes du TPM est plus élevées pour les CA de la masse critique (Cat. 2) que pour les CA de la zone paritaire (Cat. 3) et que, inversement, les moyennes du PMC et du PME sont plus élevées pour les CA de la zone paritaire (Cat. 3) que pour les CA de la masse critique (Cat. 2).

4.3 Les résultats

Dans un premier temps, le tableau 4.5 précisera les paramètres de la relation entre la proportion des femmes sur les CA et la performance des coopératives financières du Québec par une analyse de régression simple effectuée indépendamment sur les

indicateurs de performance des organisations coopératives du Québec afin de soutenir les hypothèses.

Tableau 4.5 Résultats de l'analyse de régression : la proportion de femmes sur les CA (Pfem) comme déterminant de la performance des coopératives financières du Québec.

| Variables | b | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% | | β | R ² | P < .001 |
|-----------|-----------|-----------------|-------------------------------|------------------|---------|----------------|----------|
| | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | | |
| TPM | -3.653E-6 | .000 | .000 | .000 | -.276 | .076 | .000 |
| PMC | .003 | .001 | .002 | .004 | .277 | .077 | .000 |
| PME | .003 | .001 | .002 | .005 | .347 | .120 | .000 |

b : Pente β : Béta ou coefficients de régression standardisée, R² : variation de la variance expliquée par le modèle, TPM : taux de pénétration, PMC : part de marché du crédit, PME : part de marché de l'épargne

On constate à la lecture du tableau 4.5 qu'on peut globalement rejeter les hypothèses nulles avec une contribution significative à $p < ,001$, ce qui indique qu'il existe moins de 0,1 % de chance d'erreur en affirmant que les modèles indépendants de chacune des hypothèses contribuent à mieux prédire les indicateurs de performance des coopératives financières du Québec. Avec un R² entre 0,076 et 0,120, cette étude propose une corrélation supérieure à celle constatée par les autres études sur le sujet (établie entre 0,038 et 0,056). Plus précisément, si une relation significative a été démontrée entre le pourcentage de femmes et l'ensemble des indicateurs de performance retenus, le sens s'est avéré négatif pour le TPM (Béta de -0,276). Ainsi, cette relation au sens négatif se présente simultanément avec une relation positive avec des indicateurs de marché des coopératives (PMC et PME), ce qui permet d'affirmer

que le pourcentage de femmes sur les CA exerce des effets divergents sur ces deux groupes d'indicateurs. Ensuite, le pourcentage de femmes sur la CA a démontré une incidence plus significative sur le PME (R^2 de 0,120) que sur le PMC (R^2 de 0,077), il est donc possible de confirmer que le pourcentage de femmes sur les CA présente des effets distincts sur les deux segments de marché des coopératives financières du Québec. L'ensemble de cette analyse permet de souligner l'importante déterminante des indicateurs de marchés lors de l'analyse des effets de la proportion des femmes sur les CA. En effet, ce portrait permet de croire que l'incidence du pourcentage de femmes sur les indicateurs de marchés des coopératives (PMC et PME) peuvent se présenter au détriment de certains autres indicateurs de performance des coopératives. Dans cet ordre d'idées, il est possible de croire que la proportion de femmes sur les CA peut exercer une incidence significative sur l'orientation des coopératives à l'étude qui tendent vers le développement de marchés, et ce, au détriment d'une valorisation des autres indicateurs de performance des coopératives retenus, tels que le nombre de ses membres (TPM).

Ensuite, les hypothèses seront vérifiées à l'aide des catégories de représentation du genre féminin sur les CA afin de porter un regard plus précis sur la relation à l'étude. En accord avec les résultats de la matrice de corrélation des indicateurs (tableau 4.2), il est possible d'établir au préalable que les catégories retenues exercent une influence significative négative sur la moyenne du taux de pénétration (r : -0,227) ainsi qu'une incidence significative positive sur les moyennes des parts de marché du crédit (r : 0,254) et de l'épargne (r : 0,280) des coopératives financières du Québec, mais il sera désormais possible de préciser des relations selon les catégories présentées. Dans cet ordre d'idées, le tableau 4.6 permettra de valider la prémisse d'égalité des variances avec le test de Levene.

Tableau 4.6 Test d'homogénéité des variances

| | Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Signification |
|-----|-----------------------|------|------|---------------|
| TPM | 3,827 | 4 | 257 | ,005 |
| PMC | 1,926 | 4 | 257 | ,106 |
| PME | 3,577 | 4 | 257 | ,007 |

TPM : taux de pénétration, PMC : part de marché du crédit, PME : part de marché de l'épargne

Le tableau 4.6 permet de confirmer que le test d'homogénéité des variances n'est pas significatif, car il est supérieur au seuil établi de 0,05. Cette analyse permet de rejeter l'hypothèse nulle de l'égalité des variances et de passer à l'interprétation de l'ANOVA. Ainsi, le tableau 4.7 permettra d'identifier les différences intergroupes et intragroupes.

Tableau 4.7 Analyses intergroupes et intragroupes des catégories de représentation du genre féminin sur les CA

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|-----|--------------|------------------|-----|--------------|-------|------|
| TPM | Intergroupes | 2856099288 | 4 | 714024821,91 | 6,287 | .000 |
| | Intrajroupes | 29187072887 | 257 | 113568376,99 | | |
| | Total | 32043172175 | 261 | | | |
| PMC | Intergroupes | 3721,09 | 4 | 930,272 | 4,498 | .002 |
| | Intrajroupes | 53157,23 | 257 | 206,84 | | |
| | Total | 56878,32 | 261 | | | |
| PME | Intergroupes | 5415,30 | 4 | 1353,82 | 6,952 | .000 |
| | Intrajroupes | 50047,20 | 257 | 194,74 | | |
| | Total | 55462,50 | 261 | | | |

TPM : taux de pénétration, PMC : part de marché du crédit, PME : part de marché de l'épargne

Ainsi, à l'aide des résultats du tableau 4.7, il a été possible de relever les paires de groupes qui ont un degré de corrélation significatif entre elles par l'équation suivante (Field, 2013; Yergeau et Poirier, 2013) :

$$n = \sqrt{\frac{\text{Somme des carrées intergroupe } (SS_m)}{\text{Somme totale des carrées } (SS_t)}}$$

Ensuite, le n^2 est obtenu par la formule suivante :

$$n^2 = \frac{SS_m}{SS_t}$$

Le calcul de la taille de l'effet à partir de l'éta carré (n^2) permet de confirmer que le TPM (n^2 de 0,089), le PMC (n^2 de 0,065), le PME (n^2 de 0,097) présentent des effets de taille moyenne des relations intergroupes et intragroupes selon Field (2013). Si le tableau 4.7 indique clairement qu'il existe des différences entre les catégories, il ne précise pas où sont situées ces différences. Ainsi, le tableau 4.8 présentera le test post-hoc de Gabriel effectué, car ce test de comparaison apparié est jugé plus efficace lorsque les catégories sont inégales.

Tableau 4.8 Synthèse comparative des catégories de représentation du genre féminin significatives selon le test Gabriel *

| | Cat (I) x (J) | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig. | Intervalle de confiance à 95 % | |
|-----|------------------|--------------------------------|--------------------|------|-----------------------------------|---------------------|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure |
| TPM | 2 x 3 | 5994* | 1460 | .001 | 1892 | 10097 |
| | 2 x 4 | 10948* | 3101 | .001 | 3176 | 18720 |
| PMC | 1 x 3 | -10,28* | 3.15 | .008 | -18.81 | -1.74 |
| | 1 x 4 | -14.84* | 4.86 | .021 | -28.32 | -1.35 |
| PME | 1 x 3 | -11,81* | 3.06 | .001 | -20.09 | -3.53 |
| | 1 x 4 | -18.07* | 4.71 | .001 | -31.16 | -4.98 |
| | 2 x 3 | -6.44* | 1.91 | .008 | -11.81 | -1.07 |
| | 2 x 4 | -12.69* | 4.06 | .005 | -22.04 | -2.52 |

*. Corrélation significative avec un seuil de probabilité de 0.05

Cat : catégories de présence du genre

(0) : homogène (1) : seuil minimum (2) : masse critique (3) : zone paritaire (4) : féminin majoritaire

TPM : taux de pénétration, PMC : part de marché du crédit, PME : part de marché de l'épargne

D'abord, le tableau 4.8 identifie seulement les combinaisons de catégories qui se sont avérées significatives selon le test Gabriel, soit celles qui permettent de rejeter l'hypothèse nulle, et de conclure qu'il y a une différence significative entre les groupes à l'étude ($p < 0,05$). On comprend par l'absence dans ce tableau des CA homogènes (Cat. 0) que cette catégorie ne se distingue pas spécifiquement des autres. Pour soutenir ces résultats, malgré la pertinence du test Gabriel pour amoindrir les différences entre la population des groupes, on considère que la très faible proportion des groupes homogènes (2 CA) peut avoir conservé une incidence sur les résultats obtenus.

Ensuite, si l'on s'attarde aux indicateurs de marché (PMC et le PME), les CA avec un seuil minimum (Cat. 1) exerce une incidence négative sur la moyenne si on les compare aux CA de la zone paritaire et des CA féminins majoritaires (Cat. 3 et 4). Ce portrait est intéressant, car il permet de souligner que l'atteinte d'une zone paritaire semble plus favorable à une contribution aux groupes étudiés. En effet, sans présenter d'hypothèses qui nécessiteraient des vérifications supplémentaires, il est possible d'établir que les CA avec un seuil minimum de femmes (Cat. 1) démontrent des effets négatifs sur la moyenne des indicateurs de marché de l'organisation (PME et PMC), ce qui permet de préciser l'incidence déterminante d'un nombre substantiel de femmes sur les CA pour confirmer des bénéfices relevés sur les indicateurs de performance des marchés (PMC et PME) des coopératives financières du Québec.

Ensuite, les CA avec une masse critique (Cat. 2) présentent certaines particularités. En effet, le tableau 3.8 permet de confirmer que les CA avec une masse critique (Cat. 2) se distinguent négativement uniquement pour l'indicateur du marché de l'épargne (PME), et ce, en parallèle avec une incidence positive sur le taux de pénétration (TPM). En plus d'ajouter une réflexion intéressante à l'égard des groupes majoritaires féminins (zone paritaire et majorité féminine) qui semble se distinguer de ceux qui présentent une masse critique (cat. 2), ce portrait permet de confirmer la pertinence d'évaluer l'incidence de la proportion des femmes sur les CA par l'intermédiaire de plusieurs indicateurs de performance qui démontrent des effets propres. Dans le cadre de cette étude, segmenter les marchés des coopératives financières selon ses marchés du crédit et de l'épargne a permis de souligner une contribution négative spécifique des CA de la masse critique au marché de l'épargne si on les compare avec ceux des groupes à plus forte représentation féminine (zone paritaire et masse critique).

En somme, il est possible de se demander si les effets attribuables au seuil minimum et à la masse critique ne sont pas portés à disparaître avec l'augmentation de la présence

du genre féminin, ce qui s'inscrit dans le courant des études actuelles qui identifient un intérêt spécifique pour ces catégories de représentation du genre féminin sur les CA (Brooke et Tyler, 2011; Kanter, 1977). Ainsi, la création de catégories de cette étude s'inscrit en cohérence avec les théories dominantes de la diversité de genre, et a permis d'apporter un regard constructif sur la relation entre la proportion des femmes des CA et les indicateurs de performance des coopératives financière du Québec. Bref, le tableau 4.9 présentera une synthèse des hypothèses vérifiées afin d'établir de l'incidence de la proportion des femmes sur les CA comme prédicateur des indicateurs de performance des coopératives financières du Québec.

Tableau 4.9 Synthèse des hypothèses vérifiées

| | Hypothèses | Résultats |
|----|--|------------------|
| H1 | La proportion de femmes sur le CA exerce une influence positive sur le taux de pénétration d'une coopérative financière du Québec. | Rejetée |
| H2 | La proportion de femmes sur le CA exerce une influence positive sur les parts de marché du crédit d'une coopérative financière du Québec. | Confirmée |
| H3 | La proportion de femmes sur le CA exerce une influence positive sur les parts de marché de l'épargne d'une coopérative financière du Québec. | Confirmée |
| H4 | La proportion de femmes sur le CA exerce une influence positive sur la performance financière d'une coopérative financière du Québec. | Rejetée |

Ainsi, le tableau 4.9 permet de conclure que la proportion des femmes sur les CA, exerce une influence négative significative sur le taux de pénétration (TPM) et une

influence positive significative sur les parts de marché du crédit (PMC) ainsi que sur les parts de marché de l'épargne (PME) des coopératives financières du Québec.

D'abord, cette étude a permis de mettre en relief des résultats contre-intuitifs avec le rejet de la première hypothèse. En effet, la proportion de femmes sur les CA s'est avérée négativement reliée au taux de pénétration, mesuré par le nombre de membres. Ainsi, une plus forte présence de femmes sur les CA n'augmente pas significativement le nombre d'adhésions des membres des coopératives. De plus, en accord avec la forte corrélation constatée précédemment entre le taux de pénétration (TPM) et le bénéfice avant impôt, intérêts et amortissement (BAIIA), il est possible de confirmer que cette relation négative aurait été sensible identique si cette étude aurait procédé à l'évaluation de la relation uniquement par des indicateurs liés à la performance financière des coopératives financières du Québec. Ensuite, une précision de la relation par l'intermédiaire de catégories de représentation du genre féminin des CA a permis de confirmer que l'incidence négative sur le taux de pénétration (TPM) tend à diminuer pour les CA avec une masse critique (Cat. 2). À ce propos, ce portrait souligne l'incidence déterminante des catégories de représentation du genre féminin sur les CA pour confirmer des effets sur la performance des coopératives financières du Québec. En somme, l'utilisation de catégories confirme l'incidence significative des CA qui disposent d'une masse critique et d'une homogénéité du genre sur les CA dans l'explication de la relation entre le genre des administrateurs sur les CA et la performance des coopératives financières du Québec.

4.4 La discussion

Comme toute recherche empirique, cette étude présente des contributions académiques et pratiques, des limites, et des pistes de recherche qui demandent à être précisées.

D'abord, en s'intéressant aux coopératives financières du Québec, cette étude cible un type d'organisation (modèle coopératif), mais aussi un secteur d'activité (domaine financier) et un lieu géographique (Québec), et si ces particularités ont permis de présenter une analyse fine, et rigoureuse de la diversité de genre des CA sans ambition de généralisation, elles peuvent tout autant contribuer au développement des connaissances académiques relevant de ce terrain d'étude. Dans ce sens, cette étude présente un portrait appréciable des coopératives financières du Québec, et elle permet à la littérature académique embryonnaire sur les coopératives d'inscrire de nouvelles connaissances. À ce titre, malgré l'importance du modèle coopératif (il existe plus de 2,6 millions de coopératives dans le monde, et plus d'une personne sur six sur la planète est membre d'une coopérative (ACI, 2018)), les études empiriques sur le sujet demeurent limitées. Ainsi, cette étude porte un regard sur un domaine d'activités (secteur financier), et un environnement géographique (Québec) concret, ce qui permet d'inscrire des connaissances adaptées à ces milieux.

Ensuite, les résultats de cette recherche apparaissent très importants au vu d'un certain discours académique qui soutient une contribution du genre sur les CA selon des facteurs explicatifs uniques de performance. Ainsi, cette étude a su démontrer que la présence des femmes sur les CA exerce une incidence significative négative sur les indicateurs financiers, et ce, simultanément avec une incidence significative positive sur les indicateurs de marché des organisations. Ce portrait permet de poser un regard critique sur les études empiriques qui s'appuient uniquement sur la performance financière. Ainsi, cette recherche confirme qu'une ouverture aux autres dimensions de la performance apporte un tout autre regard sur la relation à l'étude, car elle a su démontrer d'une incidence positive significative de la présence de femmes sur les CA sur les indicateurs de marchés du crédit et du marché de l'épargne pour les coopératives financières du Québec.

De plus, la réduction d'hétérogénéité de la population de cette étude a permis de s'intéresser avec efficacité aux effets de petite taille qu'exerce la diversité de genre des CA sur les indicateurs de performance des coopératives financières du Québec. De plus, l'étendue de la présence de femmes sur les CA des coopératives financières du Québec a permis l'utilisation de valeurs catégorielles afin de préciser la relation à l'étude. À cet effet, l'utilisation de catégories a permis d'identifier des dissidences significatives entre les CA avec une faible présence de femmes (seuil minimum et masse critique) et ceux avec une présence plus significative (zone paritaire et majorité féminine). Dans cet ordre d'idées, si ce regard ne permet pas de confirmer l'incidence propre de chacune des théories retenues pour la définition de ces catégories, cette démarche permet à tout le moins de confirmer que le niveau de présence des femmes sur les CA exerce une incidence significative sur la lecture des résultats, et souligne la pertinence de moduler la diversité de genre afin de s'intéresser à des effets non progressifs. Cette démarche est encore plus pertinente dans le contexte où la présence des femmes sur les CA est sujette à une progression au cours des prochaines années. En effet, les études actuelles se basent principalement sur le seuil minimum afin d'établir les effets sur la performance des organisations et cette étude démontre l'incidence significative d'une masse critique au sein des CA. Bref, cette recherche permet de confirmer que la relation entre la diversité de genre sur les CA et la performance des organisations coopératives financières du Québec nécessite une masse critique pour permettre d'en évaluer adéquatement les effets qui ne se présentent pas dans une constante gradation.

Au-delà de la réflexion académique, cette recherche apporte des outils de gestion pertinents pour les organisations, car elle fait ressortir des recommandations intéressantes pour les praticiens. En premier lieu, on peut souligner l'avantage pour les gestionnaires de favoriser une culture d'ouverture, car l'accomplissement professionnel des administrateurs serait influencé par des caractéristiques individuelles dont le genre fait partie. De plus, favoriser la présence du genre féminin sur les CA demande un seuil de représentation adéquat si des effets mesurables désirent être

constatés. Ainsi, ajouter une femme sur un CA ne présentera pas des effets équivalents que lorsque le CA atteint une masse critique, ce qui semble plus favorable à la performance de ces organisations. En effet, en raison de la relation constatée entre la proportion de femmes et la performance des coopératives financières du Québec, reconnaître la contribution des femmes sur les CA s'inscrit dans le même ordre d'idées que la caractéristique de l'âge, du parcours scolaire, des valeurs et des expériences professionnelles.

Ensuite, les organisations gagneraient à dépasser les caractéristiques traditionnelles du genre, de l'âge et de l'ethnicité pour inclure l'étude d'autres facteurs tels que le statut autochtone, le handicap ou l'orientation sexuelle des administrateurs, car la présence d'un type de diversité, et ce, sans prétendre atteindre un équilibre au sein des CA, pourrait démontrer des effets spécifiques. Sans vouloir suggérer des bénéfices qui nécessiteraient une analyse plus profonde, cette étude permet à tout le moins inscrire le genre sur les CA comme un facteur favorable à la performance de marché d'une coopérative. Ainsi, il devient pertinent pour les gestionnaires d'orienter leurs stratégies de recrutement des administrateurs en fonction d'une plus large diversité des CA. En effet, on rappelle que la mission des coopératives consiste à répondre aux besoins de ses membres et que dans cet ordre d'idées, cette recherche a permis de lier le genre des CA aux intérêts des propriétaires. Si l'on se doit de rappeler que s'intéresser à la proportion de femmes sur les CA n'est pas une démarche qui soutienne la présence d'une minorité, car les femmes s'inscrivent dans toutes les classes sociales, les communautés culturelles et les groupes minoritaires, cette étude ouvre la voie à l'étude des autres types de diversité afin de contribuer au développement des marchés d'une coopérative financière.

De plus, si les résultats saillants de cette étude peuvent contribuer au développement de la diversité de genre sur les CA, l'objectif de cette recherche était bien celui de préciser la nature de la relation existante et, à ce titre, cette recherche comporte des

limites qu'il est juste de définir. Ainsi, on rappelle que cette étude a défini la performance d'une coopérative par l'analyse de ses résultats, ce qui ne permet pas d'identifier le processus de développement associé à ces résultats (Dalton, Dan R. *et al.*, 1998; Forbes et Milliken, 1999). En effet, cette étude ne traite pas de la mise en œuvre, de la culture de prise de décisions ou du climat de travail, des facteurs qui peuvent avoir démontré une incidence significative sur la relation à l'étude (Dalton, Dan R. *et al.*, 1998; Holt et DeVore, 2005; Rao et Tilt, 2016). Ainsi, s'il s'avère intéressant d'identifier la relation entre la présence des femmes sur les CA et la performance d'une organisation, les administratrices peuvent contribuer à la performance d'une coopérative qu'en présence d'une reconnaissance de leurs visions, de leurs idées ou de leurs propositions. Pour soutenir ces propos, ajoutons que la présence de femmes sur les CA ne change pas la culture d'une organisation, et que, dans le même ordre, la présence de femmes n'implique pas nécessairement une diversité d'idées, d'opinions et d'expertises. De plus, cette étude a soumis à l'épreuve des faits une logique d'un groupe de travail qui peut interférer avec les conditions d'un individu au sein des CA (Hillman, 2015; Johnson, J. L. *et al.*, 1996; Meynaud *et al.*, 2009). Ainsi, l'incidence d'une femme sur les CA peut facilement se distinguer des contributions définies au sein de cette recherche, car la participation d'un individu ne peut être uniquement évaluée selon la somme des facteurs de composition d'un groupe. Bref, cette étude passe sous silence le processus de développement des indicateurs de performance des coopératives financières du Québec et l'analyse des facteurs individuels des administrateurs et de leurs effets propres.

Ensuite, cette étude n'a pas traité des motifs de composition des CA, soit des antécédents à la diversité de genre sur les CA. Une précision de ces facteurs aurait permis d'établir si la présence de femmes sur les CA s'inscrit dans un réel souci d'ouverture ou plutôt, en cohérence avec une pression externe (Baldenius *et al.*, 2014; Hermalin, Benjamin E. et Weisbach, 1988). Aussi, si les CA à l'étude se retrouvent dans un contexte uniforme d'incitatifs à la présence des femmes sur les CA, des

particularités propres à certaines des organisations étudiées peuvent avoir démontré une incidence sur la relation à l'étude. Ensuite, on pourrait s'intéresser à la structure des CA, soit aux principaux éléments constitutifs des CA qui guident la division du travail (nombre de comités, le type et les balises relatives aux membres), et la structure hiérarchique entre les comités permanents (comité d'audit, comité de la gouvernance et comité des ressources humaines et de la rémunération) (Dalton, Dan R. *et al.*, 1998; Kaczmarek *et al.*, 2012; Pearce, John A. et Zahra, 1992). À ce sujet, une représentation hiérarchique des fonctions des administrateurs permet de souligner que des administrateurs peuvent exercer un niveau d'influence variable selon leurs tâches au sein des comités. En effet, si la démocratisation des postes d'administrateurs du modèle coopératif limite cette distribution des pouvoirs entre les administrateurs des CA, il faut reconnaître qu'une certaine division du travail peut avoir exercé des effets sur la relation à l'étude, notamment si les femmes ont des postes plus ou moins significatifs au sein des CA. Bref, cette étude passe sous silence les motifs de composition des CA, la division du travail ou la structure hiérarchique, ce qui présente des limites relatives à l'analyse de la relation.

De plus, la gouvernance organisationnelle se façonne à travers une distribution des pouvoirs entre le CA, et la direction de l'organisation, qui constituent deux entités distinctes (Shleifer et Vishny, 1997; Tirole, 2001). Ainsi, les jeux de pouvoir au sein de la gouvernance des organisations permettent d'évoquer le processus social et politique qui incite les CA, et l'équipe de dirigeants de l'organisation, à développer leurs intérêts spécifiques (Kesner, 1988; Kosnik, 1987). Plus précisément, cette réflexion ajoute la distribution des pouvoirs entre les CA et la direction à titre de variable modératrice de la relation entre la diversité de genre des CA et la performance des organisations (Baysinger, B. D. et Butler, 1985; Combs *et al.*, 2007; Triana *et al.*, 2014). Bref, si cette étude s'appuie sur un contexte organisationnel commun, la distribution des pouvoirs entre les CA et les organisations à l'étude demeure un facteur qui n'a pas été traité par cette recherche.

Subséquentement, cette recherche n'a pu établir statistiquement un sens de causalité de la relation à l'étude, car elle présente un biais de simultanéité relié aux mêmes temps de mesure (Roberts, M. R. et Whited, 2013). Autrement dit, les indicateurs de performance des coopératives financières peuvent tout autant se présenter comme le déterminant de la présence de femmes sur les CA, car la relation inverse se présente comme une possibilité statistique. Dans ce cadre, la performance financière (BAIIA) et le taux de pénétration (TPM) des coopératives financières du Québec peuvent avoir exercé une incidence négative significative sur la présence des femmes sur les CA, et dans le même ordre d'idées, la performance des marchés (PMC et PME) peut avoir exercé une incidence positive significative sur la présence des femmes sur les CA. En effet, en s'intéressant à la relation inverse, on peut se demander si le fait qu'une organisation soit performante financièrement n'est pas un facteur qui favorise l'homogénéité des CA, et ce, tous genres confondus. De plus, les effets de moyennes négatives sur le PME et le PMC permettent de questionner si les coopératives avec une performance de ses marchés n'apportent pas une contribution au choix des administrateurs afin de favoriser une diversité de genre sur les CA. Sans offrir de réponses, ce portrait permet de préciser ces contradictions au sein des coopératives financières du Québec. Cette séquence de la relation constitue une limite importante de cette étude qui demeure intéressante pour des recherches futures, car l'incidence de la performance des organisations sur la présence des femmes sur les CA est une construction théorique qui mériterait une attention propre. Pour apporter une réponse à cette question, des recherches supplémentaires basées sur un horizon temporel plus large ou sur l'étude de la relation suite à un événement permettraient une lecture plus précise du lien de causalité.

De plus, cette recherche peut servir de base pour proposer des pistes de recherches futures. D'abord, comme cette étude repose sur l'analyse d'un type d'organisation, des études devraient être conduites afin de vérifier si les résultats se reproduiraient pour d'autres types d'organisations. Ensuite, comme cette étude repose sur des données qui

ont été recueillies en 2009, une des pistes pertinentes serait de reproduire la démarche de cette étude afin de valider l'évolution des résultats dans le temps, notamment afin d'établir si la crise économique, et si la récente obligation de diffuser les statistiques relatives à la présence des femmes sur les CA peuvent avoir affecté les résultats obtenus. Finalement, en cohérence avec les limites exprimées par cette étude, le processus de développement des résultats analysés, l'analyse des facteurs individuels des administrateurs et de leurs effets, les motifs de composition, la division du travail ou la structure hiérarchique, et la distribution des pouvoirs représentent des pistes d'analyse constructives pour préciser la relation à l'étude dans un cadre futur.

CONCLUSION

D'abord, cette présente étude permet de confirmer de l'incidence de la présence des femmes sur les CA, établi par le pourcentage de femmes sur les indicateurs de performance des coopératives financières du Québec. Ainsi, le pourcentage de femmes des CA a démontré une incidence négative significative sur le taux de pénétration et la performance financière, et ce, en parallèle avec une influence positive significative sur les marchés du crédit et de l'épargne des coopératives financières du Québec. En somme, cette recherche confirme que la présence de femmes sur les CA exerce des effets divergents sur les indicateurs de la performance financière et sur la performance de marchés des coopératives financières du Québec. Ces résultats mettent en relief la contribution de la présence de femmes sur les CA au développement des marchés des coopératives financières du Québec, et ce, au détriment de la performance économique des coopératives. Dans cet ordre d'idées, il est possible de croire que la présence de femmes sur les CA exerce des effets sur la réalisation de la mission des coopératives qui tendent vers le développement de marchés au détriment de la performance financière. En plus de démontrer l'importance des indicateurs de marché au sein de la relation à l'étude, l'utilisation de catégories de représentation du genre féminin sur les CA a permis d'identifier l'incidence déterminante de la diversité de genre sur les CA. En effet, l'utilisation de catégories a permis de confirmer l'incidence significative de la masse critique et de l'homogénéité des CA dans l'explication de la relation entre le genre des administrateurs des CA, et la performance des coopératives financières du Québec. Dans cet ordre d'idées, les résultats de cette recherche participent à la progression des connaissances sur le plan académique et pratique, car ils permettent de mieux comprendre la relation entre la diversité de genre sur les CA, et la performance des organisations, une relation parfois jugée complexe ou arbitraire en raison des dissidences constatées (Adams et Ferreira, 2009; Carter *et al.*, 2010; Pletzer *et al.*,

2015). Pour soutenir ces propos, si l'analyse des coopératives financières du Québec apporte une distinction appréciable à cette recherche afin d'éclaircir la relation à l'étude, il n'en demeure pas moins que les résultats de cette étude sont propres à une industrie, à un contexte géographique, et à un type d'organisation, ce qui limite considérablement la possibilité de généraliser les résultats. En effet, l'objectif de cette étude consistait à définir de l'incidence du genre des administrateurs des CA sur la performance des coopératives financières du Québec et pour soutenir cette démonstration, cette recherche a été structurée en quatre chapitres.

Dans le premier chapitre, qui portait sur la revue de littérature de cette recherche, on a d'abord identifié la relation à l'étude, soit la relation entre la diversité de genre sur les CA et la performance des organisations. Cette relation a été présentée à l'aide des théories fondatrices des CA, théories qui ont permis d'établir les paramètres des rôles de contrôle, de prise de décisions stratégiques et d'accès aux ressources des CA. Ensuite, afin de discuter adéquatement des études actuelles sur le sujet, on a présenté les définitions préliminaires de la diversité de genre des CA, et de la performance d'une entreprise classique ainsi qu'un bilan des études empiriques sur la question ont été présentés. Suite à l'établissement de ce portrait, les coopératives financières du Québec ont été identifiées comme terrain de recherche propice au développement des connaissances sur la relation à l'étude.

Dans le deuxième chapitre, qui portait sur le cadre théorique et conceptuel de cette étude, on a présenté les constructions théoriques de la relation entre la diversité de genre des CA et la performance d'une organisation. D'abord, les conditions d'émergence de la diversité de genre des CA ont été établies et l'intérêt pour l'étude des coopératives financières du Québec a été confirmé par une synthèse théorique des caractéristiques de la diversité de genre des CA, et des contributions espérées dans le contexte spécifique des coopératives financières du Québec. De plus, un bilan des études empiriques sur la relation entre la diversité du genre des CA et la performance

financière des organisations a permis d'établir une modélisation de la relation à l'étude pour les coopératives financières du Québec. En accord avec les propos soulevés, huit hypothèses de recherche ont été formulées afin de relier la diversité du genre et la performance des coopératives financières du Québec.

Dans le troisième chapitre, qui portait sur le cadre méthodologique de cette étude, on a présenté l'analyse du cas des coopératives financières du Québec établi par un recensement de données secondaires, ce qui limitait considérablement les biais associés à la collecte de données, et à la représentation de l'échantillon de cette étude. Malgré les avantages de cette démarche, réduire l'hétérogénéité des sujets d'étude n'est pas sans risque et on a dû prendre en compte le fait que cette recherche ne permettait d'apporter des précisions qu'au contexte particulier des coopératives financières du Québec. De plus, l'opérationnalisation des variables a nécessité une attention particulière afin d'établir les indicateurs de la présence des femmes sur les CA et ceux de la performance des coopératives financières du Québec. Ensuite, cette relation a été précisée par la création de catégories de représentation du genre féminin sur les CA, ce qui a permis de porter un regard sur un large échantillon de données neutres, fiables et valides et de définir judicieusement les paramètres de la relation à l'étude.

Dans le quatrième chapitre, qui portait sur les résultats de cette étude, on a confirmé que la proportion des femmes sur les CA, établie selon le pourcentage de femmes, exerçait une très faible influence significative négative sur le taux de pénétration (TPM) ainsi que sur la taux de pénétration (TPM) des organisations de l'échantillon. De plus, on a confirmé que la présence des femmes sur les CA exerçait une très faible influence positive significative sur les parts de marchés (PMC et PME) des coopératives financières du Québec. Dans ce contexte, il est permis de croire que la présence des femmes sur les CA des coopératives financières du Québec est positivement liée à la performance de marché des coopératives à l'étude. Ensuite, la création de catégories a permis d'établir de l'incidence des catégories de représentation du genre féminin dans

l'explication de la relation. En effet, il faut souligner que des dissidences de moyenne se présentent entre les CA avec un seuil minimum et avec une masse critique et ceux qui tendent vers une plus grande homogénéité (zone paritaire et majorité féminine) et ce, spécifiquement pour les indicateurs de marchés. Ainsi, il est possible de se demander si les effets attribuables au seuil minimum et à la masse critique ne sont pas portés à disparaître avec l'augmentation de la présence du genre féminin, ce qui s'inscrit dans le courant des études actuelles sur la caractéristique de variété du genre qui précisent d'un intérêt spécifique pour une masse critique au sein d'un CA (Brooke et Tyler, 2011; Kanter, 1977).

En conclusion, on se doit de rappeler que les CA des sociétés québécoises cotées à la bourse de Toronto comptaient en moyenne 19 % de femmes en 2017, et qu'un nombre encore élevé d'organisations ne comptaient aucune femme sur leur CA pour cette même année (21 % selon Bédard et Brière (2018)). Dans ce contexte, très peu d'organisations ont réussi à atteindre une zone de parité, et en accord avec le discours actuel, s'intéresser aux coopératives financières du Québec a permis de relever des caractéristiques spécifiques de ces organisations qui tendent à dépasser un seuil minimal de représentation du genre sur leurs CA. En effet, si cette recherche a réussi à démontrer l'incidence significative du genre des administrateurs des CA sur la performance de marché d'une coopérative financière du Québec, il est essentiel que le rôle significatif des femmes sur les CA ne constitue pas la principale raison de s'intéresser au phénomène. En effet, si la constitution d'un CA performant repose sur la compétence des administrateurs, l'on ne peut nier du même souffle l'incidence de la variable du genre pour les coopératives financières du Québec. En effet, il est juste d'établir qu'une valorisation de la présence des femmes sur les CA des coopératives financières du Québec dépasse l'incidence qu'elles exercent sur la performance de ces organisations.

ANNEXE A

CERTIFICAT ÉTHIQUE

UQAM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat: 1030

Certificat émis le: 09-02-2018

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1: sciences de la gestion) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

| | |
|-------------------------|---|
| Titre du projet: | La diversité de genre et la performance des conseils d'administration |
| Nom de l'étudiant: | Mélanie BOUDREAU |
| Programme d'études: | Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire) |
| Direction de recherche: | Michel SÉGUIN |

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE 1 : École des sciences de la gestion
Professeur, Département de marketing

BIBLIOGRAPHIE

- ACVM. (2017). *Examen sur les femmes aux postes d'administrateurs et de la haute direction* [Publications de l'Autorité canadienne en valeurs mobilières].
Récupéré de https://www.autorites-valeurs-mobilieres.ca/presentation_des_acvm.aspx
- Adams, R.B., de Haan, J., Terjesen, S. et Van Ees, H. (2015). Board Diversity: Moving the Field Forward. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 77-82.
- Adams, R.B. et Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- Adams, R.B. et Funk, P. (2012). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? *Management Science*, 58(2), 219-235.
- Adams, R.B., Hermalin, B.E. et Weisbach, M.S. (2010). The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58-107.
- Aguilera, R.V. (2005). Corporate Governance and Director Accountability: An Institutional Comparative Perspective. *British Journal of Management*, 16, 39-53.
- Aguilera, R.V., Filatotchev, I., Gospel, H. et Jackson, G. (2008). An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Costs, Contingencies, and Complementarities. *Organization Science*, 19(3), 475-492.
- Aguilera, R.V.J., Gregory. (2003). The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.

- Ahern, K.R. et Dittmar, A.K. (2012). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197.
- Ahn, S. et Walker, M.D. (2007). Corporate governance and the spinoff decision. *Journal of Corporate Finance*, 13(1), 76-93.
- Aiken, L.S., West, S.G. et Reno, R.R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park : Sage publications.
- AMF. (2010). *Rapport annuel des Coopératives de services Financiers 2009 : Conformément à l'article 597 de la Loi sur les coopératives de services financiers, L.R.Q., c. C-67-3* [Publications de l'Autorité des marchés financiers]. Récupéré de <https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/publications/organisation/rapports-annuels/cooperative/rapp-annuel-coop-2009.pdf>
- AMF. (2011). *Rapport annuel des Coopératives de services Financiers 2010 : Conformément à l'article 597 de la Loi sur les coopératives de services financiers, L.R.Q., c. C-67-3* [Publications de l'Autorité des marchés financiers]. Récupéré de https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/publications/organisation/rapports-annuels/cooperative/AMF-RA_Cooperatives_2010.pdf
- Aoki, M. (2001). *Toward a comparative institutional analysis*. Cambridge: MIT press.
- Ararat, M., Aksu, M. et Tansel Cetin, A. (2015). How Board Diversity Affects Firm Performance in Emerging Markets: Evidence on Channels in Controlled Firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 83-103.
- Arellano, M. et Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *The review of economic studies*, 58(2), 277-297.
- Babić, V.M., Nikolić, J.D. et Erić, J.M. (2011). Rethinking Board Role Performance: Toward Interactive Model. *Ekonomski Anali / Economic Annals*, 56(190), 140-162.

- Baldenius, T., Melumad, N. et Meng, X. (2014). Board Composition and CEO power. *Journal of Financial Economics*, 112(1), 53-68.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (1990). The Debate between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict? *Academy of Management Review*, 15(3), 382-393.
- Barney, J.B., David J. Ketchen, J. et Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Baysinger, B. et Hoskisson, R.E. (1990). The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *Academy of Management Review*, 15(1), 72-87.
- Baysinger, B.D. et Butler, H.N. (1985). Corporate Governance and the Board of Directors: Performance effects of Changes in Board Composition. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 101-124.
- Bédard, J. et Brière, S. (2018). *Représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés québécoises cotées en bourse*. Chaire de recherche en gouvernance des sociétés. [Publications Université Laval] Récupéré de <http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/RapportSCF-2018FINAL.pdf>.
- Berle, A.A. et Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. É.- U.A. : Transaction publishers.
- Betancourt, H. et López, S.R. (1993). The study of culture, ethnicity, and race in American psychology. *American Psychologist*, 48(6), 629.
- Bhagat, S. et Black, B. (1999). The Uncertain Relationship between Board Composition and Firm Performance. *The Business Lawyer*, 921-963.
- Bianco, M., Ciavarella, A. et Signoretti, R. (2015). Women on Corporate Boards in Italy: The Role of Family Connections. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 129-144.

- Bilimoria, D. (2008). Women on corporate boards of Directors: International research and practice: Directions for Future Research on Women on Corporate Boards of Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 233-
- Bilimoria, D. et Piderit, S.K. (1994). Board Committee Membership: Effects of Sex-Based Bias. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1453-1477.
- Bilimoria, D. et Piderit, S.K. (1994). Qualifications of Corporate Board Committee Members. *Group & Organization Management*, 19(3), 334-362.
- Blair, M.M. et Stout, L.A. (2001). Director Accountability and the Mediating Role of the Corporate Board. *Wash. ULQ*, 79, 403.
- Blau, P.M. (1977). *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure* (Vol. 7). New York : Free Press.
- Boulouta, I. (2012). Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185-197.
- Boyd, B. (1990). Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model. *Strategic Management Journal*, 11(6), 419-430.
- Breton, G. et Dicko, S. (2015). Directors' Networks and Access to Collective Resources. *Society and Business Review*, 10(3), 223-238.
- Brooke, J.K. et Tyler, T.R. (2011). Diversity and Corporate Performance: A Review of the Psychological Literature. [Article]. *Part of the symposium: Board Diversity and Corporate Performance: Filling in the Gaps*, 89(3), 715-748.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burgess, Z. et Tharenou, P. (2002). Women Board Directors: Characteristics of the Few. [Article]. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39-49.
- Burke, R. (2003). Women on Corporate Boards of Directors: The Timing is Right. *Women in Management Review*, 18(7), 346-348.

- Burke, R.J. (1997). Women in Corporate Management. *Journal of Business Ethics*, 16(9), 873-875.
- Burke, R.J. et Mattis, M.C. (2010). *Women on corporate boards of directors: international challenges and opportunities*. Dordrecht; Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Byrd, J., Parrino, R. et Pritsch, G. (1998). Stockholder-Manager Conflicts and Firm Value. *Financial Analysts Journal*, 54(3), 14-30.
- Byrne, D.E. (1971). *The attraction paradigm* (Vol. 11). New York: Academic Press inc..
- Byron, K. et Post, C. (2016). Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428-442.
- Campbell, K. et Mínguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451.
- Carpenter, M.A. et Westphal, J.D. (2001). The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 44(4), 639-660.
- Carter, D.A., D'Souza, F. Simkins, B.J. et Simpson, W.G. (2010). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Carter, D.A., Simkins, B.J. et Simpson, W.G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *Financial Review*, 38(1), 33-53.
- Catalyst. (2011). *Les femmes membres des conseils d'administration selon le classement Financial Post 500* [Publications Catalyst]. Récupéré de <http://www.catalyst.org/system/files/2011%20Catalyst%20Census.pdf>

- Catalyst. (2013). *Les femmes membres des conseils d'administration selon le classement Financial Post 500* [Publication de Catalyst]. Récupéré de http://www.catalyst.org/system/files/enquete_catalyst_2013.pdf
- CBOC (2002). *Women on Boards: Not Just the Right Thing ... But the 'Bright' Thing*. [Publications de Conference board of Canada inc.]. Récupéré de <http://www.conferenceboard.ca/e-library/anonymous.aspx?DID=374>.
- CCDA (2016). *Bulletin de rendement annuel*. [Publications du Conseil canadien pour la diversité administrative]. Récupéré de <https://boarddiversity.ca/sites/default/files/CBDC-Annual-Report-Card-2016.pdf>
- Chantraine, P., Taillardat, J. Masson, O. Perpillou, J.-L. Blanc, A. et de Lamberterie, C. (1968). *Dictionnaire étymologique de la langue Grecque*. Paris : Klincksieck
- Chapple, L. et Humphrey, J. (2014). Does Board Gender Diversity Have a Financial Impact? Evidence Using Stock Portfolio Performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 709-723.
- Chung, K.H. et Pruitt, S.W. (1994). A Simple Approximation of Tobin's "q". *Financial Management*, 23(3), 70.
- Clarke, T. (1998). Research on Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 57-66.
- Cloutier-Villeneuve, L. (2018). *Écarts de rémunération entre les femmes et les hommes au Québec: perspective : Perspectives au regard des différences de la composition de la main d'œuvre*. [Publications de l'Institut de la statistique du Québec]. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/flash-info-201803.pdf>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.
- Combs, J.G., Ketchen, D.J. Perryman, A.A. et Donahue, M.S. (2007). The Moderating Effect of CEO Power on the Board Composition-Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1299-1323.

- Conger, J.A., Lawler III, E.E. et Finegold, D. (2001). *Corporate Boards: New Strategies for Adding Value at the Top*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F. Potvin, L. Denis, J.-L. et Boyle, P. (2005). *Savoir préparer une recherche : La définir, la structurer, la financer*. Boucherville, Québec: Gaëtan Morin éditeur/Chenelière éducation.
- Cooper, B. (2006). *The ICSA Handbook of Good Boardroom Practice*. London, Royaume-Uni: ICSA Publishing.
- Cornforth, C. (2004). The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: a Paradox Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32.
- Cortina, J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1), 98.
- Cox, T.H., Jr. et Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45.
- Daily, C.M., Dalton, D.R. et Jr, A.A.C. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
- Dalton, D.R., Daily, C.M. Ellstrand, A.E. et Johnson, J.L. (1998). Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269-290.
- Dalton, D.R., Daily, C.M. Johnson, J.L. et Ellstrand, A.E. (1999). Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management journal*, 42(6), 674-686.
- Dang, R. et Nguyen, D.K. (2016). Does Board Gender Diversity Make a Difference- New Evidence from Quantile Regression Analysis. *Management international*, 20 (2), 95-10.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. et Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.

- Davis, M.S. (1971). That's Interesting!: Towards a Phenomenology of Sociology and a Sociology of Phenomenology. *Philosophy of the Social Sciences*, 1(2), 309-344.
- Demb, A. et Neubauer, F.F. (1992). The Corporate Board: Confronting the Paradoxes. *Long Range Planning*, 25(3), 9-20.
- DeMott, D.A. (2010). The Milieu of the Boardroom and the Precinct of Employment. *NCL Rev.*, 89, 749.
- Deutsch, Y. (2005). The Impact of Board Composition on Firms' Critical Decisions: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 31(3), 424-444.
- Dezsö, C.L. et Ross, D.G. (2012). Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.
- Dobbin, F. et Jung, J. (2011). Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: the Competence Gap or Institutional Investor Bias?. [Article]. *Part of the symposium: Board Diversity and Corporate Performance: Filling in the Gaps*, 89(3), 809-838.
- Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 369-381.
- Donaldson, L. et Davis, J.H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management: University of New South Wales*, 16(1), 49.
- Donaldson, T. et Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dwyer, S., Richard, O.C. et Chadwick, K. (2003). Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

- Erhardt, Werbel et Shrader. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102-111.
- Fama, E.F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E.F. et Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fama, E.F. et Jensen, M.C. (1985). Organizational Forms and Investment Decisions. *Journal of Financial Economics*, 14(1), 101-119.
- Fanto, J.A., Solan, L.M. et Darley, J.M. (2011). Justifying Board Diversity. [Article]. *Part of the symposium: Board Diversity and Corporate Performance: Filling in the Gaps*, 89(3), 901-935.
- Farrell, K.A. et Hersch, P.L. (2005). Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender. *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), 85-106.
- Ferguson, C.J. (2009). An effect size primer: A guide for clinicians and researchers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(5), 532.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: And sex and drugs and rock and roll*. London : Sage publications.
- Firsirotu, M.E. et Allaire, Y. (2004). *Stratégies et moteurs de performance: Les défis et les rouages du leaderships stratégique*. Montréal: Chenelière Éducation/McGraw-Hill Education.
- Fitzsimmons, S.R. (2012). Women on Boards of Directors: Why Skirts in Seats aren't Enough. *Business Horizons*, 55(6), 557-566.
- Forbes, D.P. et Milliken, F.J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.

- Fortin, M.F., Gagnon, J., Fournier, H. et Lauzier, M. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal: Chenelière Éducation/McGraw-Hill Education.
- Francoeur, C., Labelle, R. et Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 83-95.
- García-Meca, E., García-Sánchez, I.-M. et Martínez-Ferrero, J. (2015). Board Diversity and its Effects on Bank Performance: An international Analysis. *Journal of Banking & Finance*, 53, 202-214.
- García-Meca, E. et Sánchez-Ballesta, J.P. (2009). Corporate Governance and Earnings Management: A Meta-Analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 594-610.
- Gauthier, B. et Bourgeois, I. (2016). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. Canada : Presses de l'université du Québec.
- Golden, B.R. et Zajac, E.J. (2001). When will Boards Influence Strategy? Inclination, Power, Strategic Change. *Strategic management journal*, 22(12), 1087-1111.
- Goodman, M. et Stuber, C. (2000). Isozymatic and morphological diversity in the races of maize of Mexico. *Economic Botany*, 54(1), 43-59.
- Goodstein, J., Gautam, K. et Boeker, W. (1994). The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 15(3), 241-250.
- Grenon, G. et Viau, S. (2012). *Méthodes quantitatives en sciences humaines, de l'échantillon vers la population*. Montréal: Chenelière Éducation/McGraw-Hill Education.
- Gul, F.A., Srinidhi, B. et Ng, A.C. (2011). Does Board Gender Diversity Improve the Informativeness of Stock Prices? *Journal of Accounting and Economics*, 51(3), 314-338.

- Haas, H. et Bleijenbergh, I. (2010). How Can We Explain Mixed Effects of Diversity on Team Performance? A Review with Emphasis on Context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 458-490.
- Harrison, D.A. et Klein, K.J. (2007). What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Harrison, D.A. et Sin, H. (2006). What is Diversity and How Should it be Measured. *Handbook of workplace diversity*, 191-216.
- Haxhi, I. et Aguilera, R.V. (2017). An Institutional Configurational Approach to Cross-National Diversity in Corporate Governance. *Journal of Management Studies*, 54(3), 261-303.
- Heath, J. et Norman, W. (2004). Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management: What Can the History of State-Run Enterprises Teach Us in the Post-Enron Era? *Journal of Business Ethics*, 53(3), 247-265.
- Helen, M.W. et Lindsey, J.M. (2004). Measuring Gender Composition in Work Groups: A Comparison of Existing Methods. *Organizational Research Methods*, 7(4), 456-474.
- Héritier, F. (2017). *Hommes, femmes: La construction de la différence*. Paris : Le Pommier.
- Hermalin, B.E. et Weisbach, M.S. (1988). The Determinants of Board Composition. *The RAND Journal of Economics*, 19(4), 589-606.
- Hermalin, B.E. et Weisbach, M.S. (1991). The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance. *Financial management*, 101-112.
- Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hickman, E. (2014). Boardroom Gender Diversity: A Behavioural Economics Analysis. *Journal of Corporate Law Studies*, 14(2), 385-418.

- Hillman, A.J. (2015). Board Diversity: Beginning to Unpeel the Onion. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 104-107.
- Hillman, A.J., Cannella, A.A. et Harris, I.C. (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ? *Journal of Management*, 28(6), 747-763.
- Hillman, A.J., Cannella, A.A. et 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), 235-256.
- Hillman, A.J. et Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Hirsch, P., Michaels, S. et Friedman, R. (1987). "Dirty Hands" versus "Clean Models": Is Sociology in Danger of Being Seduced by Economics? *Theory and Society*, 16(3), 317-336.
- Holt, J.L. et DeVore, C.J. (2005). Culture, Gender, Organizational Role, and Styles of Conflict Resolution: A Meta-Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165-196.
- Horwitz, S.K. et Horwitz, I.B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015.
- Hung, H. (1998). A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards. *Corporate governance*, 6(2), 101-111.
- Hurtig, M., Kail, M. et Rouch, H. (2002). *Sexe et genre. De la hiérarchie entre les sexes*. Paris: Centre national de la recherche scientifique en France (CNRS).
- Huse, M. (2005). Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. *British Journal of Management*, 16(1), 65-79.

- Ingley, C.B. et Van der Walt, N.T. (2001). The Strategic Board: The Changing Role of Directors in Developing and Maintaining Corporate Capability. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 174-185.
- Isidro, H. et Sobral, M. (2014). The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance, and Ethical and Social Compliance. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 1-19.
- Jensen, M.C. (1983). Organization Theory and Methodology. *The Accounting Review*, 58(2), 319-339.
- Jensen, M.C. et Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Joecks, J., Pull, K. et Vetter, K. (2013). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a "Critical Mass?". *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61-72.
- Johnson, J.L., Daily, C.M. et Ellstrand, A.E. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438.
- Johnson, S.G., Schnatterly, K. et Hill, A.D. (2013). Board Composition Beyond Independence: Social Capital, Human Capital, and Demographics. *Journal of Management*, 39(1), 232-262.
- Joshi, A. et Roh, H. (2009). The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Judge, W.Q. et Zeithaml, C.P. (1992). Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process. *Academy of management Journal*, 35(4), 766-794.
- Kaczmarek, S. Kimino, S. et Pye, A. (2012). Antecedents of Board Composition: The Role of Nomination Committees. *Corporate Governance: An International Review*, 20(5), 474-489.

- Kakabadse, N.K. Figueira, C. Nicolopoulou, K. Hong Yang, J., Kakabadse, A.P. et Özbilgin, M.F. (2015). Gender Diversity and Board Performance: Women's Experiences and Perspectives. *Human Resource Management*, 54(2), 265-281.
- Kanter, R.M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Kesner, I.F. (1988). Directors Characteristics and Committee Membership: An Investigation of Type, Occupation, Tenure and Gender. *Academy of Management Journal*, 31(1), 66-84.
- Kiel, G.C. et Nicholson, G.J. (2003). Board Composition and Corporate Performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 189-205.
- Kim, S.H. (2011). The Diversity Double Standard. *NCL Rev.* 89, 945
- Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 346-364.
- Korn et Ferry. (2017). *REIT Boards Coming of Age: Progress on diversity, but still a way to go*. [Publications Korn Ferry Institute]. Récupéré de [http : www.kornferry.com/institute/download/18381](http://www.kornferry.com/institute/download/18381)
- Kosnik, R.D. (1987). Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 163-185.
- Kotter, J.P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C. et Groen, A.J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.

- Kumar, P. et Zattoni, A. (2013). Corporate Governance, Board of Directors, and Firm Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 21(4), 311-313.
- Lacroix, I. et St-Arnaud, P.-O. (2012). La gouvernance: Tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée*, 4(3), 19-37.
- Laflamme, S. et Zhou, R.M. (2014). *Méthodes statistiques en sciences humaines : avec des illustrations tirées du logiciel SPSS*. Sudbury: Éditions Prise de parole
- Langevoort, D.C. (2011). Commentary: Puzzles about Corporate Boards and Board Diversity. [Article]. *Part of the symposium: Board Diversity and Corporate Performance: Filling in the Gaps*, 89(3), 841-854.
- Leblanc, G., LaFrenière, A. St-Sauveur, C. Simard, M. Duval, M. LeBrock, P. Girard, C. Brunet, L. et Savoie, A. (2004). Explication des comportements antisociaux au travail : Présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(1), 61-73.
- Levrau, A. et Van den Berghe, L.A. (2007). Corporate Governance and Board Effectiveness: Beyond Formalism. *ICFAI Journal of Corporate Governance*, 6(4), 58-85.
- Lorsch, J. et Young, J. (1990). Pawns or potentates: The reality of America's Corporate Boards. *The Executive*, 4(4), 85-87.
- Lorsch, J.W. et MacIver, E. (1989). *Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*. Boston: Presses de Harvard Business School.
- Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on Boards and Firm Performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 491-509.
- Lynall, M.D., Golden, B.R. et Hillman, A.J. (2003). Board Composition from Adolescence to Maturity: A Multitheoretic View. *Academy of Management Review*, 28(3), 416-431.

- MacDougall, A., Valley, J., Adler, J. Bettel, C., Param, A., Schmidt, J. Sigurdson, A. (2017). *Diversity Disclosure Practices Report: Women in leadership roles at TSX listed companies*. Osler, Hoskin & Harcourt LLP, Récupéré de <https://www.osler.com/en/resources/governance/2017/2017-diversity-disclosure-practices-report-women>.
- Mace, M.L. (1971). *Directors: Myth and Reality*. É.-U.A.: The President and Fellows of Harvard College.
- MacGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. (Vol. 21). É.-U.A.: McGraw-Hill Book Company.
- Mannix, E. et Neale, M.A. (2005). What Differences Make a Difference?: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- Méjias, J. (2005). *Sexe et société. La question du genre en sociologie*. Rosny : Congrès Boréal.
- Meynaud, H.-Y., Fortino, S. et Calderón, J. (2009). *La mixité au service de la performance économique*. Paris: L'Harmattan.
- Miller, T. et Del Carmen Triana, M. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity–Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755-786.
- Milliken, F.J. et Martins, L.L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Minow, N. (2009). Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice, Edited by Susan Vinnicombe, Val Singh, Ronald J. Burke, Diana Bilimoria, and Morten Huse. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 661-661.
- Mizruchi, M.S. (1983). Who Controls Whom? An Examination of the Relation Between Management and Boards of Directors in large American Corporations. *Academy of Management Review*, 8(3), 426-435.

- Monks et Minow. (2016). *Corporate Governance*. Chichester, West Sussex, Royaume-Uni : John Wiley & Sons.
- Muth, M. et Donaldson, L. (1998). Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5-28.
- Naciri, A. (2006). *Traité de gouvernance corporative: Théories et pratiques à travers le monde*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Naciri, A. (2015). *Traité de gouvernance d'entreprise 2e édition: Une approche de création de valeur*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Nadler, D.A. (2004). Building Better Boards. *Harvard Business Review*, 82(5), 102-105.
- Navarro, P. (2015). *Femmes et pouvoir: Les changements nécessaires : Plaidoyer pour la parité*. Montréal : Leméac
- Navatte, P. (2016). *Comment lutter contre l'endogénéité dans les études empiriques de "Corporate Finance"?*
- Nicholson, G. et Newton, C. (2010). The role of the board of directors: Perceptions of managerial elites. *Journal of Management & Organization*, 16(2), 204-218.
- Nielsen, S. et Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148.
- Ntim, C.G. (2015). Board diversity and organizational valuation: Unravelling the effects of ethnicity and gender. *Journal of Management & Governance*, 19(1), 167-195.
- OCDE. (2015). *Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE* [Publications de l'Organisation de coopération et de développement économiques]. Récupéré de <https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/9789264236905-fr>

- OIT. (2013). *Résister à la récession : Le pouvoir des coopératives financières* [Publications de l'Organisation internationale du Travail]. Récupéré de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_235765.pdf
- Pearce, J.A. et Zahra, S.A. (1991). The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance. *Strategic Management Journal*, 12(2), 135-153.
- Pearce, J.A. et Zahra, S.A. (1992). Board Composition from a Strategic Contingency Perspective [Article]. *Journal of Management Studies*, 29(4), 411-438.
- Pelled, L.H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. et Xin, K.R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Petrovic, J. (2008). Unlocking the Role of a Board Director: A Review of the Literature. *Management Decision*, 46(9), 1373-1392.
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218-228.
- Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (1978). *External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row Publishers.
- Pitkin, H.F. (1967). *The Concept of Representation*. É.-U.A.: Presses de l'université de Californie.
- Pletzer, J.L., Nikolova, R. Kedzior, K.K. et Voelpel, S.C. (2015). Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *PLoS One*, 10(6), e0130005.
- Post, C. et Byron, K. (2014). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571.

- Rao, K. et Tilt, C. (2016). Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327-347.
- Reguera-Alvarado, N., Fuentes, P. et Laffarga, J. (2017). Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 337-350.
- Rhode, D.P., Amanda. (2014). Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make. *The Delaware journal of corporate law*, 39, 377-861.
- Roberts, J., McNulty, T. et Stiles, P. (2005). Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom. *British Journal of Management*, 16(s1), S5-S26.
- Roberts, M.R. et Whited, T.M. (2013). *Handbook of the Economics of Finance: Dans Chapter 7 - Endogeneity in Empirical Corporate Finance 1* (Vol. 2) p.493-572. Amsterdam: Elsevier.
- Robinson, G. et Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.
- Rodriguez Cano, C., Carrillat, F.A. et Jaramillo, F. (2004). A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Ronald, B. (1999). Women on Canadian Corporate Boards of Directors: Getting the numbers right! *Corporate Governance: An International Review*, 7(4), 374-378.
- Ross, S.A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Ruth, S., Elena, D., Susan, V., Siri, T., Deirdre, A. et Doyin, A. (2017). Expanding the Notion of Dialogic Trading Zones for Impactful Research: The Case of Women on Boards Research. *British Journal of Management*, 28(1), 64-83.

- Sadi, N.-E. et Moulin, F. (2014). Gouvernance coopérative : Un éclairage théorique. *Revue internationale de l'économie sociale*. (333), 43-58.
- Schneid, M., Isidor, R., Li, C. et Kabst, R. (2015). The Influence of Cultural Context on the Relationship Between Gender Diversity and Team Performance: a Meta-Analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 733-756.
- Scott, J. et Varikas, É. (1988). Genre: Une catégorie utile d'analyse historique. *Les cahiers du Grif*, 37(1), 125-153.
- Sekaran, U. et Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Shannon, C.E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *Bell System technical journal*. 27(3).
- Shin, P.S. et Gulati, M. (2010). Showcasing Diversity. *NCL Rev.*, 89, 1017.
- Shleifer, A. et Vishny, R.W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Shrader, C.B., Blackburn, V.B. et Iles, P. (1997). Women in Management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study. *Journal of managerial issues*, 355-372.
- Siciliano, J.I. (1996). The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1313-1320.
- Singh, V., Terjesen, S. et Vinnicombe, S. (2008). Newly Appointed Directors in the Boardroom: How Do Women and Men Differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago: Encyclopædia Britannica.
- Sparrowe, R.T. et Mayer, K.J. (2011). Publishing in AMJ--Part 4: Grounding Hypotheses. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1098-1102.

- Spear, R. (2004). Governance in Democratic Member-Based Organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33-60.
- Stewart, D.W. et Kamins, M.A. (1993). *Secondary research: Information sources and methods*. (Vol. 4). Thousand Oaks: Sage publications.
- Stiles, P. et Taylor, B. (1996). The Strategic Role of the Board. *Corporate Governance: An International Review*, 4(1), 3-10.
- Stiles, P. et Taylor, B. (2001). *Boards at Work: How Directors view their Roles and Responsibilities*. É.-U.A.: OUP Oxford.
- Sujin, K.H. et Irwin, B.H. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015.
- Sur, S., Lvina, E. et Magnan, M. (2013). Why do Boards Differ? Because Owners Do: Assessing Ownership Impact on Board Composition. *Corporate Governance: An International Review*, 21(4), 373-389.
- Suzanne, T.B., Anton, J.V., Marc, A.L., Larisa, B. et Andrea, L.B. (2010). Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709-743.
- Tajfel, H. et Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 7-24.
- Teachman. (1980). Analysis of Population Diversity: Measures of Qualitative Variation. *Sociological Methods & Research*, 8(3), 341-362.
- Terjesen, S., Sealy, R. et Singh, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrica*, 69(1), 1-35.

- Torchia, M., Calabrò, A. et Huse, M. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.
- Triana, M.d.C., Miller, T.L. et Trzebiatowski, T.M. (2014). The Double-Edged Nature of Board Gender Diversity: Diversity, Firm Performance, and the Power of Women Directors as Predictors of Strategic Change. *Organization Science*, 25(2), 609-632.
- Tricker, B. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. New York: Oxford University Press.
- Tsui, A.S., Egan, T.D. et O'Reilly Iii, C.A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Van der Walt, N., Ingley, C., Shergill, G.S. et Townsend, A. (2006). Board configuration: Are diverse boards better boards? *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(2), 129-147.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K. et Homan, A.C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Vance, S.C. (1983). *Corporate Leadership: Boards, Directors and Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Vinnicombe, S. (2008). *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*. Cheltenham, U.K.; Northampton, Mass.: Edward Elgar.
- Wall, J.A. et Dunne, T.C. (2012). Mediation Research: A Current Review. *Negotiation Journal*, 28(2), 217-244.
- Walsh, J.P. et Seward, J.K. (1990). On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms. *Academy of Management Review*, 15(3), 421-458.

- Walt, N. et Ingley, C. (2003). Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 218-234.
- Webber, S.S. et Donahue, L.M. (2001). Impact of Highly and Less Job-Related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141-162.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. et Montgomery, C.A. (1988). Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance. *The American Economic Review*, 78(1), 246-250.
- Westphal, J.D. et Fredrickson, J.W. (2001). Who Directs Strategic Change? Director Experience, the Selection of New CEOs, and Change in Corporate Strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113-1137.
- Westphal, J.D. et Milton, L.P. (2000). How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 366-398.
- Wildman, J.L., Bedwell, W.L., Salas, E. et Smith-Jentsch, K.A. (2011). Performance Measurement at Work: A Multilevel Perspective. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 303-341.
- Williams, K.Y. et O'Reilly III, C.A. (1998). Demography and Diversity in Organizations. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Simon and Schuster.
- Williamson, O.E. (1988). Corporate Finance and Corporate Governance. *Journal of finance*, 43(3), 567-591.
- WOCCU. (2017). *Exploring the co-operative economy: Report 2017* [Publications du World Council of Credit Unions]. Récupéré de <https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2017-web-1135474837.pdf>

- Yang, T. et Zhao, S. (2014). CEO duality and firm performance: Evidence from an exogenous shock to the competitive environment. *Journal of Banking & Finance*, 49, 534-552.
- Yergeau, E. et Poirier, M. (2013) *SPSS à l'université de Sherbrooke* Récupéré de <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca>
- Yermack, D. (1996). Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors. *Journal of financial economics*, 40(2), 185-211.
- Yin, R.K. (2011). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Zahra, S.A. et Pearce, J.A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.
- Zajac, E.J. et Westphal, J.D. (1996). Director reputation, CEO/Board Power and the dynamics of board interlocks. *Academy of Management*, 1996(1), 254-258.
- Zelechowski, D.D. et Bilimoria, D. (2004). Characteristics of Women and Men Corporate Inside Directors in the US. *Corporate Governance: An International Review*, 12(3), 337-342.