

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA PERFORMANCE DES ADMINISTRATEURS : APPLICATION DES  
THÉORIES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À UN  
CONTEXTE DE GOUVERNANCE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
MYRIAM LAGANIÈRE

JUIN 2015

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.01-2006). 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

Il est faux de croire qu'un mémoire est un projet individuel, bien au contraire, il est le résultat des efforts de plusieurs personnes. J'aimerais tout d'abord remercier mon directeur de recherche, M. Michel Séguin, sans qui, je n'aurais pu réaliser ce travail. Michel a été bien plus qu'un simple directeur, il a été le guide de plusieurs réflexions tant personnelles que professionnelles, il a été un coach et surtout, il a été pour moi un exemple de détermination, je lui en serai toujours reconnaissante. Merci à Marie-Claude Beaudin de la Chaire de coopération Guy-Bernier pour son écoute, sa présence quotidienne et son aide.

Merci à mon père, Benoît, pour son soutien moral et financier, pour sa présence ainsi que pour ses encouragements constants, et ce, depuis mon entrée dans le monde scolaire. Sans son aide, je n'aurais pas accompli tout ce que j'ai accompli, et ma reconnaissance envers lui est immense. Merci à ma mère, ma petite étoile qui brille dans le ciel. Merci à mon frère, Guillaume, qui a été, par son cheminement, une source d'inspiration pour moi et un symbole de réussite. Merci à mes deux grandes amies, Amna et Daphnée, qui ont toujours été là pour moi, qui ont écouté mes peines, mes angoisses, mes joies et qui ont célébré mes réussites. Elles ont su m'encourager au quotidien, et surtout elles ont démontré une grande ouverture d'esprit, dans les moments où l'école prenait parfois une trop grande place dans ma vie. Merci à tous mes amis et amies qui, par leur présence et leurs encouragements, m'ont permis d'accomplir ce travail avec plus de facilité.

Pour finir, merci à tous les enseignant(e)s, que j'ai croisés sur mon chemin, que ce soit à HEC Montréal, ou à l'UQAM. Ils m'ont tous, chacun à leur façon, transmis leur passion et leurs connaissances professionnelles, et une partie de ma réussite leur revient.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE TES TABLEAUX.....	vi
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	5
1.1 Les grandes théories.....	5
1.2 Les rôles du conseil d'administration performant.....	10
1.3 Antécédents de la performance du conseil d'administration.....	16
1.3.1 Interactions et dynamiques de groupe du conseil d'administration.....	16
1.3.2 Composition du conseil d'administration.....	21
1.4 Lacune dans l'état des connaissances.....	28
1.5 L'objectif de recherche.....	29
CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL.....	32
2.1 Définition de la variable dépendante – La performance des administrateurs...	35
2.2 Définition des variables indépendantes et présentation des liens.....	41
2.2.1 L'identification organisationnelle.....	42
2.2.2 La personnalité et ses dimensions.....	49
2.2.3 Le besoin d'approbation sociale.....	60
2.3 Variable modératrice.....	62
CHAPITRE III	
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	65

3.1	Devis de recherche .....	65	
3.2	Technique de collecte de données.....	68	
3.3	Échantillonnage.....	72	
3.4	Instrument de mesure .....	75	
CHAPITRE IV			
LES RÉSULTATS .....			83
4.1	Vérification des structures factorielles.....	83	
4.2	Analyses statistiques descriptives .....	89	
4.3	Analyse de la fiabilité.....	91	
4.4	Analyses statistiques inférentielles .....	94	
CHAPITRE V			
DISCUSSION .....			97
CONCLUSION.....			103
ANNEXE A			
CERTIFICAT ÉTHIQUE .....			105
ANNEXE B			
QUESTIONNAIRE PRÉSIDENT ET DIRECTEUR GÉNÉRAL .....			107
ANNEXE C			
QUESTIONNAIRE ADMINISTRATEUR.....			111
ANNEXE D			
RÉSULTATS DES ANALYSES FACTORIELLES .....			121
ANNEXE E			
RÉSULTATS DES ANALYSES DE FIABILITÉ .....			133
BIBLIOGRAPHIE .....			142

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Modèle d'analyse – Performance dans l'exercice du rôle de contrôle.....	33
2.2 Modèle d'analyse – Performance dans l'exercice du rôle de service.....	34

## LISTE TES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Résumé des rôles d'un conseil d'administration selon les différents postulats des théories.....	15
1.2 Résumé des antécédents et leurs impacts positifs et/ou négatifs sur la performance des conseils d'administration selon différents auteurs.....	27
2.1 Définitions de la performance au travail.....	37
2.2 Définitions de l'identification organisationnelle.....	42
2.3 Définitions de la personnalité.....	50
3.1 Profil de l'échantillon.....	74
4.1 Contributions factorielles – variables dépendantes.....	85
4.2 Contributions factorielles – identification organisationnelle (variable indépendante).....	85
4.3 Contributions factorielles – extraversion (variable indépendante).....	86
4.4 Contributions factorielles – stabilité émotionnelle (variable indépendante).....	87
4.5 Contributions factorielles – conscience professionnelle (variable indépendante).....	88
4.6 Contributions factorielles – besoin d'approbation sociale (variable indépendante).....	89
4.7 Contributions factorielles – variables indépendantes.....	89

4.8 Moyennes, écarts-types, coefficients de corrélation et coefficients alpha de Cronbach.....	92
4.9 Vérification H5a – résultats de la régression linéaire.....	95
4.10 Vérification H5b – résultats de la régression linéaire.....	96

## RÉSUMÉ

Cette recherche a comme objectif de déterminer si les caractéristiques généralement associées à la performance en gestion des ressources humaines s'appliquent également dans un contexte de gouvernance d'entreprise, et ce afin de déterminer ce qui rend un administrateur performant. La littérature portant sur la performance des conseils d'administration est vaste et fait référence aux critères de composition et d'interactions qui mènent à la performance de l'instance la plus élevée dans la pyramide hiérarchique d'une organisation. Deux rôles apparaissent comme les rôles principaux en matière de gouvernance d'entreprise, soit le rôle de contrôle et le rôle de service. Cette recherche vient combler l'absence de connaissances portant sur la performance individuelle d'un administrateur dans l'exercice de ces deux rôles.

Dans la recherche, nous postulons que l'identification organisationnelle, l'extraversion, la stabilité émotionnelle et la conscience professionnelle influencent positivement la performance de l'administrateur dans l'exercice de ses rôles, tandis que le niveau de besoin d'approbation sociale influence négativement la même performance.

Pour ce faire, nous avons questionné par voie de sondage plusieurs administrateurs, membres de conseils d'administration des caisses Desjardins. Les réponses de 165 administrateurs ont été mises en relation avec l'évaluation de la performance effectuée par les directeurs généraux et présidents des différents conseils d'administration. Seules nos hypothèses concernant le besoin d'approbation sociale ont été confirmées. Ainsi, les résultats de la présente recherche ont permis de conclure qu'un fort besoin d'approbation sociale chez les administrateurs, exerce une influence négative sur leur performance dans les rôles de contrôle et de service. Les résultats obtenus ne nous ont pas permis de conclure que l'identification organisationnelle et les facteurs de personnalité avaient une influence sur la performance d'un administrateur.

Néanmoins, la recherche a permis d'ouvrir la voie à d'autres recherches sur le même sujet, soit la performance individuelle des administrateurs. En effet, grâce aux recherches effectuées suite à l'analyse des résultats, nous pouvons conclure qu'une mesure plus globale de la performance individuelle, soit une mesure de la performance qui englobe des éléments de la performance contextuelle, aurait pu mener à des résultats différents, et plus significatifs. Ainsi, il importe de poursuivre les recherches afin d'établir le profil type d'un administrateur performant.

Évidemment, la recherche possède certaines limites, notamment en lien avec le faible nombre de répondants, les faibles structures factorielles ainsi que l'impossibilité de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble de la population. Cette recherche permet d'accroître les connaissances portant sur la performance des conseils d'administration en se concentrant sur un aspect peu étudié qu'est la performance individuelle des administrateurs. Tel que mentionné, elle ouvre à la voie à plusieurs avenues de recherche intéressantes.

Mots-clés : Gouvernance d'entreprise, conseil d'administration, administrateur, performance, gestion des ressources humaines, identification organisationnelle, personnalité

## INTRODUCTION

Au début des années 30, les entreprises ont pris de l'ampleur et ont diversifié leurs activités de façon notable. Les propriétaires de l'entreprise n'avaient plus le temps, ni l'influence et ni l'expérience nécessaire pour assurer les décisions courantes de l'organisation. En d'autres mots, ils n'étaient donc plus ceux qui effectuaient la gestion quotidienne de l'entreprise. Il y a donc eu séparation de la propriété des entreprises et de la gestion de celles-ci (Chandler, 1977). Cette séparation du pouvoir a entraîné l'apparition d'une instance appelée le conseil d'administration. D'entrée de jeu, un conseil d'administration est une entité organisationnelle pouvant être définie comme étant «le lien formel entre les actionnaires d'une entreprise et les gestionnaires chargés du fonctionnement quotidien de l'organisation<sup>1</sup>». Un administrateur, quant à lui, est un membre d'un conseil d'administration et peut être considéré soit comme un administrateur interne ou externe à l'organisation (Huse, Morten et Gabrielsson, 2012).

La raison d'être d'un conseil d'administration est de maximiser les intérêts du principal, qui est le propriétaire des moyens physiques de production (Huse, Morten, 2005). Bien que les intérêts du principal varient selon le type d'entreprise, la raison d'être du conseil d'administration, elle, demeure la même, soit de maximiser les intérêts du principal, mais, ceux-ci sont contingents du type d'entreprise. En effet, les intérêts des propriétaires d'entreprise privée sont de maximiser les bénéfices, alors que les propriétaires d'une entreprise publique, par exemple, seraient de maximiser l'offre de service offerte à la population. Bref, les intérêts sont différents d'une entreprise à l'autre, mais dans tous les cas, le conseil d'administration existe pour maximiser les intérêts du principal. En résumé, la gouvernance d'aujourd'hui

---

<sup>1</sup> Traduction libre: « Scholars most commonly describe the board of directors as the formal link between the shareholders of a firm and the managers entrusted with the day-to-day functioning of the organization.» (Forbes et Milliken, 1999, p. 491)

représente un système bidirectionnel où deux instances existent, soit le conseil d'administration et l'équipe de direction et plusieurs études se sont questionnées sur les rôles et sur la performance respective de ces instances. La présente recherche s'inscrit dans ce domaine et porte sur la performance des conseils d'administration, ce qui représente un sujet d'une grande importance.

Depuis quelques années, plusieurs scandales financiers ont attiré l'attention sur la gouvernance d'entreprise et sur les conseils d'administration (Van den Berghe et Levrau, 2004). Ingley et van der Walt (2003) suggèrent que, suite aux scandales financiers majeurs, tels qu'*Enron* ou *WorldCom*, la gouvernance d'entreprise a été très critiquée, puis, il y a eu une augmentation considérable de la régulation, un resserrement des politiques et des procédures, ainsi qu'une mise en valeur de la conformité. Pourtant, les mêmes auteurs suggèrent que le problème ne se situe pas au niveau des réglementations, mais plutôt au niveau de l'efficacité des conseils d'administration (Ingley et van der Walt, 2003). Les entreprises d'aujourd'hui ne peuvent pas prendre le risque d'avoir au sein de leur conseil d'administration, des administrateurs qui ne sont pas performants et qui ne contribuent pas activement à la performance de leur instance (Ingley et van der Walt, 2003). Comme le rapporte Sonnenfeld (2002), les vérifications suites aux tragédies financières, ont conclu que les conseils d'administration avaient respecté les procédures de gouvernance, ce qui amène à repenser comment les conseils d'administration opèrent et comment il est possible de les évaluer. Il importe d'aller au-delà des simples opérations et procédures, mais plus fondamentalement, sur ce qui forme un conseil d'administration, dans une logique de groupe (Sonnenfeld, 2002). Demb et Neubauer (1992) mentionnent dans leur livre sur la gouvernance d'entreprise, que les conseils d'administration sont très vulnérables à différentes dynamiques de groupe parfois complexes qui peuvent miner rapidement leur performance. Dans leur étude, 66% de leurs répondants affirmaient que la performance de leurs conseils d'administration

n'était pas évaluée (Demb et Neubauer, 1992). Lorsqu'il n'y a aucune procédure d'évaluation, les comportements contre performants des conseils d'administration sont répétés réunion, après réunion (Demb et Neubauer, 1992). Cette absence d'évaluation crée aussi une absence d'amélioration, et une absence de changement au sein du conseil d'administration (Demb et Neubauer, 1992).

De plus, l'importance de la performance organisationnelle crée chez les conseils d'administration une pression à performer (Kiel & Nicholson, 2005). En effet, un changement dans les mentalités a eu lieu dans les dernières années; auparavant le directeur général et son équipe de direction étaient responsables de la performance organisationnelle, mais dorénavant, le conseil d'administration est beaucoup plus proactif dans la gestion de l'organisation (Kiel et Nicholson, 2005). Aussi, depuis quelques années, les médias et la communauté examinent de plus près ce qui se passe au sein de la gouvernance des entreprises, ce qui ajoute une certaine pression aux conseils d'administration (Kiel et Nicholson, 2005). Toutes les parties prenantes d'une entreprise ont, dans les dernières années, reçu beaucoup d'attention des chercheurs et plusieurs modèles et études sont ressorties. Pourtant, le fonctionnement de l'instance possédant le plus de pouvoir (le conseil d'administration) ressemble encore à un trou noir aux plans théoriques et empiriques (Petrovic, 2008). Il importe donc d'étudier l'efficacité et la performance des conseils d'administration et ce, dans différentes organisations et différents contextes (Petrovic, 2008). Parce que les conseils d'administration ont d'importants rôles à jouer, une grande imputabilité en lien avec la performance organisationnelle, et un fort pouvoir hiérarchique (Kiel et Nicholson, 2005), il s'avère primordial d'étudier la performance des conseils d'administration. Toute nouvelle connaissance sur ce sujet permettra d'identifier des pratiques managériales améliorant la performance des conseils d'administration et, par le fait même, la performance organisationnelle.

Cette recherche se distingue des autres sur le sujet, puisqu'elle s'inspire de la gestion des ressources humaines afin de traiter de la gouvernance d'entreprise. En effet, cette recherche se concentre sur la performance individuelle des administrateurs, car comme vous le verrez dans le premier chapitre, cet aspect n'est pas traité dans la littérature actuelle, mais représente pourtant, un enjeu majeur, vu sa contribution directe à la performance d'un conseil d'administration et par le fait même, à la performance organisationnelle. L'objectif de la recherche est d'évaluer l'influence de certains attributs personnels sur la performance individuelle des administrateurs. La gestion des ressources humaines est omniprésente dans cette recherche, puisque l'objectif est de tester des antécédents de la performance individuelle au travail, mais cette fois, dans un contexte de gouvernance d'entreprise.

Pour ce faire, le premier chapitre fera l'objet d'une revue de littérature portant sur la performance d'un conseil d'administration. De cette recension d'écrits, ressortira une lacune dans les connaissances, soit l'absence d'études portant sur la performance individuelle des administrateurs. Le deuxième chapitre présentera le modèle d'analyse basé sur le domaine de la gestion des ressources humaines, et justifiera les liens postulés. Le chapitre 3 présentera l'ensemble des choix méthodologiques ayant permis de tester notre modèle. Le chapitre 4 présentera les résultats obtenus, puis le chapitre 5 aura comme objectif de discuter de ces résultats. Ce dernier chapitre se terminera par une conclusion qui rappellera les éléments importants de cette recherche.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

Rappelons que le sujet de la présente recherche porte sur la performance des conseils d'administration, sujet de grande importance en raison, notamment, de son impact sur la performance des organisations (Kiel et Nicholson, 2005). Cette étude vise à déterminer si les caractéristiques d'un individu associées à la performance en gestion des ressources humaines s'appliquent également chez un administrateur, dans un contexte de gouvernance d'entreprise. Elle vise aussi à déterminer dans quelle mesure, ces caractéristiques influencent la façon dont les administrateurs performant dans leurs rôles. Pour atteindre cet objectif de recherche, il importe de réaliser une revue de littérature et celle-ci consistera en notre premier chapitre. Ce chapitre a comme objectifs d'une part, de faire l'état des connaissances à ce jour sur la performance des conseils d'administration et, d'autre part, de justifier l'originalité et l'aspect innovateur de notre objectif de recherche. Dans les pages qui suivent, nous présenterons les principaux postulats liés aux théories de la gouvernance d'entreprise, desquels découlent les principaux rôles d'un administrateur, rôles que nous exposerons. Puis, nous présenterons les antécédents permettant l'accomplissement de ces rôles, et menant ainsi à la performance d'un conseil d'administration. Nous terminerons ce chapitre en précisant l'objectif de recherche.

#### 1.1 Les grandes théories

Rappelons que le conseil d'administration est une instance créée suite à la séparation de la propriété et de la gestion des entreprises dans le but de s'assurer que la gestion déléguée soit effectuée dans les intérêts des propriétaires de cette même entreprise. Les paragraphes qui suivent présentent les principales théories en matière de

gouvernance d'entreprise. Les trois théories qui seront présentées font référence à une convergence ou une divergence d'intérêts entre deux principaux acteurs, soit l'agent et le principal. Tout d'abord, il sera question de la théorie selon laquelle il existe une divergence d'intérêts économiques entre les gestionnaires de l'entreprise et les propriétaires. Ensuite, une théorie se basant sur une convergence des intérêts non-économiques sera présentée. Puis, une troisième théorie sera présentée et celle-ci porte sur l'intérêt qu'ont les gestionnaires dans les réseaux et les ressources externes à l'organisation.

La première théorie est la théorie de l'agence (*agency theory*) et elle expose la divergence d'intérêts économiques entre les gestionnaires et les propriétaires d'une entreprise en plus de mettre en évidence la poursuite des intérêts personnels de la part des gestionnaires. Cette théorie est celle principalement étudiée en gouvernance d'entreprise et a été développée afin de trouver des solutions à la séparation de la propriété et de la gestion de l'entreprise expliquée en introduction de cette recherche (Daily, Dalton et Cannella, 2003 ; Huse, Morten, 2005). La théorie de l'agence expose l'importance que prennent les intérêts personnels et individuels dans le monde organisationnel moderne (Eisenhardt, 1989). En effet, cette théorie met en évidence des intérêts économiques divergents entre le principal et l'agent et puisque que chacun tente de maximiser ses propres intérêts, il est possible de croire que l'agent n'agira pas toujours dans les intérêts du principal (Jensen et Meckling, 1976). Cette théorie a introduit le concept de relation d'agence, qui est défini comme étant «un contrat en vertu duquel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour effectuer un service en leur nom qui implique une délégation d'autorité à l'agent.»<sup>2</sup> La théorie de l'agence propose que les gestionnaires (les agents) sont des individus opportunistes cherchant à maximiser leurs intérêts

---

<sup>2</sup> Traduction libre: «We define an agency relationship as a 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)

économiques personnels, et puisque ceux-ci diffèrent de ceux des principaux (les propriétaires des moyens de production), les agents prendront des actions pour leurs propres bénéfices et ce, parfois au détriment des propriétaires de l'entreprise (Aguilera, 2005 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Tricker, 2012). Ces postulats suivent le courant de pensée de l'égoïsme psychologique (*psychological egoism*) qui soutient que les actions d'un individu sont motivées que par les propres intérêts de ce même individu (Honderich, 2005). Si l'on prend l'exemple d'une entreprise privée, l'agent représente les gestionnaires et le principal représente les propriétaires de l'entreprise, soit les actionnaires. Suivant l'optique de la théorie de l'agence, les intérêts économiques de l'agent sont différents de ceux du principal. En effet, le gestionnaire de l'entreprise voudra augmenter ses propres bénéfices économiques (augmentation de sa rémunération par exemple) même si cela nuit aux intérêts de l'actionnaire qui sont d'augmenter la valeur des actions et de maximiser les dividendes. Il existe donc, selon cette théorie, une divergence évidente dans les intérêts économiques entre le principal et l'agent.

La deuxième théorie est la théorie de l'intendance (*stewardship theory*). Elle stipule que les comportements des agents sont alignés sur les intérêts des principaux. Cela s'explique par le fait que, selon ce postulat, il n'y a pas seulement les intérêts économiques qui agissent sur la motivation, il existe aussi des intérêts non-économiques et ces derniers convergent entre les deux parties (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997 ; Roberts, McNulty et Stiles, 2005). La théorie de l'intendance a été introduite pour définir les relations présentes dans une entreprise, selon des prémisses comportementales plutôt que simplement économiques (Davis *et al.*, 1997). Cette théorie définit «les situations dans lesquelles les gestionnaires ne sont pas motivés par des objectifs individuels, mais sont plutôt des représentants dont leurs motivations

sont alignées avec les objectifs du principal.»<sup>3</sup> En d'autres termes, les gestionnaires d'une entreprise ne sont pas uniquement motivés par leurs intérêts économiques, ils sont également motivés à servir dans les intérêts du principal, soit les propriétaires de l'entreprise (Davis *et al.*, 1997). Plutôt que de retenir uniquement les motifs économiques existant dans la relation, la théorie de l'intendance propose différents motifs non-économiques pouvant expliquer le comportement managérial, tels que les besoins d'accomplissement et de reconnaissance, l'éthique au travail, la satisfaction d'atteindre un certain niveau de performance, le respect que les gestionnaires peuvent avoir face à l'autorité, etc. (Muth et Donaldson, 1998) Avec ces motifs, les gestionnaires sont de loyaux servants des intérêts des actionnaires et agissent dans l'intérêt de ceux-ci (Muth et Donaldson, 1998). Par exemple, dans le cas d'une entreprise privée, l'agent est le gestionnaire et le principal est le détenteur des moyens physiques de production, soit les actionnaires. Suivant les postulats de la théorie de l'intendance, le gestionnaire et les actionnaires ont des intérêts non-économiques semblables. Ces intérêts peuvent être, par exemple, la satisfaction des clients, le respect de l'environnement, le maintien d'une bonne réputation d'entreprise, etc. Bref, selon cette théorie, il existerait tellement d'intérêts communs entre les deux parties de la relation d'agence, que le gestionnaire, soit l'agent, serait un bon représentant des détenteurs des moyens de production.

La dernière théorie présentée est la théorie de la dépendance aux ressources (*resource dependence theory*). Cette approche propose que l'organisation est un système ouvert qui interagit avec son environnement externe et qu'elle dépend de plusieurs ressources (Hillman, Withers et Collins, 2009). Les ressources que détiennent une organisation représentent une source de pouvoir pour celle-ci, et une interdépendance se crée entre les organisations présentes dans un environnement, car chaque

---

<sup>3</sup> Traduction libre: «Stewardship theory defines situations in which managers are not motivated by individual goals, but rather are stewards whose motives are aligned with the objectives of their principals.» (Davis *et al.*, 1997, p. 21)

organisation a besoin de ressources détenues par d'autres organisations (Hillman *et al.*, 2009). Le gestionnaire tente donc de réduire cette dépendance aux ressources et de gérer l'interdépendance avec les autres organisations (Hillman *et al.*, 2009). Les gestionnaires de l'organisation ont intérêt à user des relations et des ressources des administrateurs afin que l'entreprise performe, ce qui est dans l'intérêt du principal. Puisque les gestionnaires utilisent ces réseaux et ces ressources externes, leurs intérêts convergent vers ceux du principal (Hillman *et al.*, 2009). La théorie de la dépendance aux ressources «prend une vision stratégique et voit la gouvernance comme le pivot existant entre l'entreprise et les ressources dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs (...).»<sup>4</sup>

Bref, nous pouvons donc identifier trois principales théories en matière de gouvernance. La littérature actuelle met en relief l'importance de ces trois théories (théorie de l'agence, la théorie de l'intendance et la théorie de la dépendance aux ressources), et plusieurs revues de littérature ne retiennent que ces trois théories (Daily *et al.*, 2003 ; Muth et Donaldson, 1998). Pour résumer, la théorie de l'agence est basée sur une prémisse qui soutient que les intérêts économiques des principaux ne sont pas les mêmes que ceux de l'agent et qu'il est possible de croire que ce dernier agira seulement dans ses propres intérêts, parfois au détriment des intérêts du principal (Tricker, 2012). Selon la théorie de l'intendance, il importe toutefois d'aller au-delà de cette vision, car celle-ci généralise à tous les individus des caractéristiques qui ne sont pas nécessairement vraies (Daily *et al.*, 2003). Il existe plusieurs autres phénomènes comportementaux qui influencent la façon d'agir des gestionnaires (Muth et Donaldson, 1998) et une approche multi-théorique en gouvernance d'entreprise s'impose, afin de reconnaître et de prendre en considération les multiples mécanismes permettant d'optimiser le fonctionnement d'une organisation (Daily *et*

---

<sup>4</sup> Traduction libre: « Resource dependence theory takes a strategic view, seeing the governing body of a corporate entity as the linchpin between company and the resources it needs to achieve its objectives (...).» (Tricker, 2012, p. 57)

*al.*, 2003). Puis, la théorie de la dépendance aux ressources fait référence à l'intérêt des gestionnaires d'une organisation d'avoir accès aux ressources externes à celle-ci (Hillman *et al.*, 2009). Maintenant que nous avons présenté les postulats des théories de l'agence, de l'intendance et de la dépendance aux ressources, nous pouvons aborder les rôles des conseils d'administration qui découlent de ces postulats.

## 1.2 Les rôles du conseil d'administration performant

Plusieurs rôles d'un conseil d'administration ressortent de la littérature et découlent directement des grands postulats des théories de la gouvernance d'entreprise. En effet, rappelons que le premier postulat fait référence à la divergence des intérêts économiques entre l'agent et le principal et, de ce postulat, découle un rôle de contrôle (Jensen et Meckling, 1976). Ensuite, le deuxième postulat fait référence à la convergence des intérêts non-économiques entre l'agent et le principal, duquel découle un rôle de service (Davis *et al.*, 1997). Puis, le troisième postulat concerne la convergence des intérêts relatifs à l'accès au réseau et aux ressources externes, duquel découle un rôle de réseautage (Hillman *et al.*, 2009). Dans les paragraphes qui suivent, nous présenterons ces principaux rôles et quelques autres rôles présents dans la littérature portant sur la performance des conseils d'administration.

Tout d'abord, plusieurs auteurs proposent que le conseil d'administration doit remplir un rôle de contrôle et de surveillance (Forbes et Milliken, 1999 ; Huse, Morten, 2005 ; Johnson, J. L., Daily et Ellstrand, 1996 ; Nicholson et Kiel, 2004 ; Roberts *et al.*, 2005 ; Westphal et Stern, 2007 ; Zahra et Pearce, 1989). Ce rôle de contrôle prend ses origines dans les postulats de la théorie de l'agence qui propose que les intérêts économiques du principal ne sont pas les mêmes que les intérêts économiques de l'agent et que ce dernier agira dans ses propres intérêts (Jensen et Meckling, 1976).

Puisque le gestionnaire tentera par ses actions, de combler ses intérêts personnels, au détriment de ceux du principal, le conseil d'administration a comme principal rôle de contrôler et de surveiller les comportements managériaux, afin que les intérêts du principal soient protégés et maximisés (Huse, Morten, 2005). Toutefois, si l'on se base sur le postulat de la théorie de l'intendance qui soutient que les principaux et les agents ont des intérêts non-économiques convergents, le rôle de contrôle est moins pertinent et peut même être contreproductif et ce, en diminuant la motivation du gestionnaire (Davis *et al.*, 1997). Le rôle de contrôle d'un conseil d'administration fait référence «à son obligation légale de surveiller les gestionnaires pour le compte des actionnaires de l'entreprise et de réaliser ce devoir avec loyauté et diligence»<sup>5</sup>. (Forbes et Milliken, 1999)

Un autre rôle du conseil d'administration qui revient à maintes reprises dans la littérature est le rôle de service (Forbes et Milliken, 1999 ; Johnson, J. L. *et al.*, 1996 ; Nicholson et Kiel, 2004 ; Roberts *et al.*, 2005 ; Westphal et Stern, 2007 ; Zahra et Pearce, 1989). Ce rôle implique que le conseil d'administration fournit des conseils stratégiques aux gestionnaires (Johnson, J. L. *et al.*, 1996 ; Nicholson et Kiel, 2004). Le rôle de service du conseil d'administration est directement lié au postulat de la théorie de l'intendance. En effet, tel que mentionné précédemment, puisque les gestionnaires sont de bons représentants des intérêts des propriétaires, les mesures de contrôle deviennent moins nécessaires et le conseil d'administration peut davantage servir l'organisation en offrant son expertise et ses conseils (Huse, Morten, 2005). Le rôle de service renvoie à «la capacité du conseil d'administration à fournir des avis et des conseils au chef de la direction ou à d'autres cadres de l'entreprise et de participer

---

<sup>5</sup> Traduction libre: «The board's control task refers to its legal duty to monitor management on behalf of the firm's shareholders and to carry out this duty with sufficient loyalty and care.» (Forbes & Milliken, 1999, p. 492)

activement à la formulation de la stratégie»<sup>6</sup>. (Forbes et Milliken, 1999) Plusieurs auteurs ont invoqué l'importance des rôles de contrôle et de service dans leurs études, car ces rôles découlent directement de deux grandes théories en gouvernance, mais certaines différences demeurent tout de même dans leur explication. En effet, Roberts et ses collègues (2005) mettent l'accent sur la responsabilité et l'imputabilité des administrateurs. Ils proposent différents rôles permettant de démontrer l'engagement du conseil d'administration, tels que de questionner les gestionnaires, d'informer, de débattre, d'explorer différentes voies, d'établir et de maintenir une relation de confiance, de développer la stratégie organisationnelle, de gérer les risques, etc. (Roberts *et al.*, 2005) Zahra et Pearce (1989) quant à eux, ont proposé un modèle intégrateur à partir de quatre approches; légaliste, dépendance des ressources, hégémonie de classe et théorie de l'agence. L'approche légaliste soutient que le conseil d'administration doit assurer un certain leadership sans créer d'interférence avec la gestion quotidienne de l'entreprise, qui représente la responsabilité du gestionnaire (Zahra et Pearce, 1989). Ainsi, leur modèle propose un certain équilibre entre le besoin de contrôle existant selon la théorie de l'agence et le besoin de service de la part du conseil d'administration existant selon la théorie de l'intendance, en plus d'introduire un troisième rôle, soit le rôle stratégique (Zahra et Pearce, 1989).

Ce troisième rôle revient à quelques reprises dans la littérature portant sur les rôles d'un conseil d'administration (Hendry et Kiel, 2004 ; Huse, Morten, 2005 ; Zahra et Pearce, 1989). Le rôle stratégique fait référence au soutien et l'aide que le conseil d'administration peut apporter à la formulation de la stratégie organisationnelle (Huse, Morten, 2005). Se rapprochant du raisonnement utilisé pour le rôle de service, le rôle stratégique se base sur le postulat de la théorie de l'intendance et opte pour un conseil d'administration qui joue davantage un rôle de collaboration, de mentorat, de

---

<sup>6</sup> Traduction libre: «The board's service task refers to its potential to provide advice and counsel to the CEO and other top managers and to participate actively in the formulation of strategy.» (Forbes & Milliken, 1999, p. 492)

facilitation vis-à-vis des gestionnaires de l'organisation, plutôt qu'un rôle de contrôle (Davis *et al.*, 1997 ; Huse, Morten, 2005). L'étude de Hendry et Kiel (2004) accorde une attention toute particulière à ce rôle stratégique. Selon eux, un conseil d'administration performant serait un conseil qui prépare les conditions dans lesquelles la stratégie s'implantera, qui suit de près la formulation de la stratégie auprès des gestionnaires, et qui, suite à l'implantation de celle-ci, contrôle et surveille l'évolution puis apporte les changements nécessaires (Hendry et Kiel, 2004).

À ces rôles, s'ajoute un quatrième rôle du conseil d'administration évoqué dans la littérature, soit le rôle d'acquisition des ressources et de réseautage (Huse, Morten, 2005 ; Johnson, J. L. *et al.*, 1996 ; Muth et Donaldson, 1998 ; Nicholson et Kiel, 2004). Rappelons que le postulat de la théorie de la dépendance aux ressources propose que l'organisation dépend des ressources externes et évolue dans un environnement où les organisations sont interdépendantes entre elles et où la détention de ressources est source de pouvoir (Hillman *et al.*, 2009 ; Tricker, 2012). Ainsi, suivant ce postulat, le conseil d'administration est perçu comme l'instance qui effectue le lien entre l'organisation et son environnement (Huse, Morten, 2005). Les administrateurs fournissent donc un accès aux ressources qui permettent d'améliorer le fonctionnement de l'organisation et qui, à long terme, assurent la performance et la survie organisationnelles (Daily *et al.*, 2003). En ce sens, les principaux rôles d'un conseil d'administration, sont l'acquisition des ressources, le réseautage avec le milieu, l'établissement d'une légitimité, la communication avec des partenaires externes, l'établissement de contacts, l'organisation de levées de fonds, etc. (Huse, Morten, 2005 ; Muth et Donaldson, 1998)

Tel que présenté, il existe différents rôles d'un conseil d'administration et il existe surtout peu de consensus entre les différents auteurs, ce qui crée une incertitude face aux rôles que les administrateurs doivent exercer (Petrovic, 2008). Toutefois, une

chose est certaine, les rôles de contrôle et de service reviennent dans la majorité des études traitant des rôles d'un conseil d'administration. À eux seuls, ces deux rôles soutiennent les grands postulats de deux importants courants de pensée en gouvernance d'entreprise, soit la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance. En effet, la théorie de l'agence soutient qu'un conseil d'administration doit contrôler et surveiller les gestionnaires afin que ceux-ci agissent dans les intérêts des propriétaires (Jensen et Meckling, 1976) alors que la théorie de l'intendance propose que le conseil d'administration se doit de remplir un rôle de soutien et de collaboration envers les gestionnaires, car ceux-ci sont de bons représentants des propriétaires (Davis *et al.*, 1997). Dans leur étude, Westphal et Stern (2007) proposent qu'un conseil d'administration performant en est un qui remplit ces rôles de surveillance et de contrôle, en plus de fournir des conseils et de l'information aux gestionnaires de l'entreprise, notamment le directeur général. Lipton et Lorsch (1992) proposent qu'une gouvernance d'entreprise plus performante et efficace passe inévitablement par un renforcement du rôle des conseils d'administration. Nous avons présenté jusqu'à maintenant, les principaux rôles découlant des grands postulats en gouvernance d'entreprise. Le tableau qui suit représente un résumé de ces rôles et des liens qu'il est possible de faire avec les grands postulats des théories de la gouvernance d'entreprise. Une bonne compréhension de ces rôles nous permettra, dans la prochaine section, de faire l'inventaire des antécédents permettant l'accomplissement de ces rôles.

Tableau 1.1 Résumé des rôles d'un conseil d'administration selon les différents postulats des théories

	<b>Théorie de l'agence</b>	<b>Théorie de l'intendance</b>	<b>Théorie de la dépendance aux ressources</b>
	<i>Postulat : Intérêts économiques divergents entre l'agent et le principal</i>	<i>Postulat : Intérêts non-économiques convergents entre l'agent et le principal</i>	<i>Postulat : Intérêts relatifs à l'acquisition de ressources convergents entre l'agent et le principal</i>
<b>Rôle de contrôle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Surveiller les gestionnaires</li> <li>- Remettre en question les décisions</li> </ul>	X		
<b>Rôle de service</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionner</li> <li>- Informer</li> <li>- Débattre</li> <li>- Développer la stratégie organisationnelle</li> </ul>		X	
<b>Rôle stratégique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparer les conditions d'implantation de la stratégie</li> <li>- Effectuer le suivi de l'implantation</li> <li>- Apporter les corrections nécessaires</li> </ul>		X	
<b>Rôle d'acquisition de ressource et de réseautage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiquer</li> <li>- Assurer une visibilité</li> <li>- Créer un réseau de contacts</li> <li>- Etc.</li> </ul>			X

### 1.3 Antécédents de la performance du conseil d'administration

Jusqu'à maintenant, nous avons dressé un portrait des grandes théories en matière de gouvernance et nous avons présenté les rôles d'un conseil d'administration en suivant les postulats des théories. Il importe maintenant de présenter l'ensemble des éléments qui mènent à la performance d'un conseil d'administration, donc les éléments qui permettent l'accomplissement des rôles de contrôle et de service et donc, des éléments qui mènent à un conseil d'administration performant. Dans un premier temps, seront présentés les éléments reliés aux interactions de groupe, puis, suivront les éléments reliés à la composition du conseil d'administration.

#### 1.3.1 Interactions et dynamiques de groupe du conseil d'administration

Plusieurs études traitent de la performance d'un conseil d'administration en se basant sur la prémisse qu'un conseil d'administration est un groupe de travail (Alderfer, 1986 ; Cascio, 2004 ; Forbes et Milliken, 1999 ; Lipton et Lorsch, 1992 ; Murphy, S. A. et McIntyre, 2007 ; Nadler, 2004 ; Pye et Pettigrew, 2005). En effet, un conseil d'administration peut être défini selon la même définition qu'un groupe de travail soit «un système social intact qui effectue une ou plusieurs tâches dans un contexte organisationnel»<sup>7</sup>. (Forbes et Milliken, 1999) Un conseil d'administration est un groupe de travail comme toute équipe, possédant des limites, une interdépendance entre les membres, et des rôles définis pour chacun des membres (Cascio, 2004). Un conseil d'administration peut être évalué de la même façon que les équipes de haute direction, à la seule différence qu'il est là pour surveiller et influencer la stratégie, mais pas pour l'implanter dans la gestion quotidienne (Forbes et Milliken, 1999). Le fait de définir le conseil d'administration comme un groupe de travail permet de

---

<sup>7</sup> Traduction libre: «(...) we define work group as intact social systems that perform one or more tasks within an organizational context.» (Forbes & Milliken, 1999, p. 491)

mesurer la performance de celui-ci selon les processus sociaux et psychologiques qui interagissent dans les groupes de travail habituellement (Forbes et Milliken, 1999). Pour qu'un groupe d'individus travaillant ensemble soit efficace et performant, il importe que les membres de ce groupe partagent un objectif et un but commun, soient capable de bien communiquer entre eux et d'atteindre un consensus qui regroupe les différents points de vue (Lipton et Lorsch, 1992). Plus précisément, la performance des conseils d'administration est mesurée selon la capacité du conseil à remplir ses tâches (rôles de contrôle et de service) ainsi que selon sa capacité à travailler ensemble, ce qu'ils appellent la cohésion du conseil d'administration (Forbes et Milliken, 1999). Parmi les déterminants de la cohésion du conseil d'administration, se trouvent le nombre de dirigeants externes, la taille du conseil, et la durée du mandat du conseil d'administration, tandis que les déterminants de la capacité à accomplir ses tâches, se trouvent les efforts, le nombre de conflits cognitifs et l'utilisation des connaissances et des habiletés (Forbes et Milliken, 1999). Afin que le conseil d'administration soit performant, notamment dans sa prise de décision, les membres doivent avoir confiance en le jugement et l'expertise de leurs collègues siégeant au même conseil, et la cohésion est préalable à cette confiance (Forbes et Milliken, 1999). Lipton et Lorsch (1992) proposent qu'un conseil d'administration performant est un groupe de travail qui possède une forte cohésion.

S'ajoutent à la cohésion les différentes normes présentes dans le groupe de travail qu'est le conseil d'administration. Par exemple, les normes relatives à l'effort reflètent les perceptions qu'ont les administrateurs du niveau d'effort que chacun doit accorder à leurs différentes tâches (Forbes et Milliken, 1999). Les auteurs Forbes et Milliken (1999) proposent que les conseils d'administration possédant des standards élevés en matière d'effort attendu de la part des administrateurs sont plus susceptibles d'être performants dans leurs rôles de contrôle et de service.

De plus, la présence et la fréquence des conflits cognitifs, c'est-à-dire les conflits reliés aux tâches, est un déterminant de la performance des conseils d'administration (Forbes et Milliken, 1999 ; Murphy, S. A. et McIntyre, 2007). En effet, les conflits cognitifs surviennent généralement dans les équipes de travail qui ont des tâches complexes à réaliser, comme les conseils d'administration. Ce type de conflits exige de la part des administrateurs un esprit critique et des interactions constantes pour remettre en question les prises de décision et ainsi mieux performer dans leurs rôles (Forbes et Milliken, 1999 ; Murphy, S. A. et McIntyre, 2007). Rappelons que le rôle de contrôle se base sur le postulat que les gestionnaires ont des intérêts différents des propriétaires et sont réputés agir dans leurs propres intérêts, ce qui oblige le conseil d'administration à contrôler, surveiller, remettre en question des décisions prises par la gestion de l'entreprise (Jensen et Meckling, 1976 ; Westphal et Stern, 2007). Ainsi, un conseil d'administration doit être capable de questionner et de mettre en doute certaines décisions, même si cela crée des conflits cognitifs (Forbes et Milliken, 1999). Toutefois, si ces conflits surviennent de façon régulière au sein du conseil d'administration, ils peuvent susciter, tout comme les conflits de type relationnel, une diminution de la satisfaction des administrateurs et ceux-ci pourraient vouloir quitter le groupe (Forbes et Milliken, 1999 ; Murphy, S. A. et McIntyre, 2007).

Aussi, la culture du groupe peut être révélatrice de la performance de ce même groupe (Bettenhausen, 1991 ; Nadler, 2004). La culture est définie comme étant «un système de normes non-écrites, mais puissantes issues de valeurs partagées et qui influencent le comportement»<sup>8</sup> (Nadler, 2004, p. 111). Selon le même auteur, la culture présente au sein d'un groupe influence la performance de celui-ci; une culture engagée dans laquelle les membres sont francs et honnêtes entre eux et où ils sont capables et déterminés à remettre en question les décisions, est une culture qui reflète

---

<sup>8</sup> Traduction libre: «Culture is a system of informal unwritten, yet powerful norms derived from shared values that influence behavior.» (Nadler, 2004, p. 111)

les dynamiques sociales d'un groupe performant (Nadler, 2004). D'après Petrovic (2008), un conseil d'administration performant doit posséder des normes selon lesquelles les administrateurs doivent être honnêtes et constructifs dans leurs discours, doivent vouloir questionner leurs collègues, et ces normes fondent la culture d'un conseil d'administration performant.

Aussi, pour assurer qu'un conseil d'administration est performant, Cascio (2004) propose qu'il est nécessaire d'établir et d'instaurer un processus de sélection des administrateurs ainsi qu'un processus de feedback et d'évaluation de la performance de ceux-ci. Tout d'abord, le processus de sélection des membres nécessite une identification des connaissances recherchées au sein du conseil d'administration et le processus vise à en savoir davantage sur les comportements passés des candidats (Cascio, 2004). De cette façon, les administrateurs déjà en place peuvent s'assurer un certain niveau de performance chez les nouvelles recrues. De plus, selon le même auteur, il serait pertinent d'instaurer un processus de feedback tant au niveau du groupe qu'au niveau individuel, et ce, en vue d'améliorer la performance du conseil d'administration (Cascio, 2004). Puisque celui-ci est défini comme un groupe de travail, il va de soi qu'il est pertinent d'avoir un suivi et un feedback régulier relatif à la performance du groupe (Cascio, 2004).

En ce qui concerne l'impact de la séparation des tâches du conseil d'administration en sous-comités sur la performance du conseil, les auteurs ne s'entendent pas (Alderfer, 1986 ; Sonnenfeld, 2002). Lorsqu'il y a plusieurs sous-comités pour différentes fonctions (ex. ressources humaines, audit, vérification), le conseil d'administration est donc libéré de ces tâches, et a donc moins de dossiers à traiter en grand groupe. Ainsi, selon Alderfer (1986), moins le conseil d'administration travaille ensemble en groupe avec tous les membres, moins celui-ci est capable de travailler efficacement ensemble comme un groupe. Il importe donc de réduire le nombre de sous-comités, de traiter

les dossiers en groupe complet qu'est le conseil d'administration, et non pas de simplement approuver ce que les sous-comités ont fait préalablement (Alderfer, 1986). Cependant, d'autres auteurs ne sont pas du même avis, et proposent plutôt que les sous-comités sont une bonne pratique afin de séparer les rôles du conseil d'administration et de mettre à contribution l'ensemble des administrateurs tout en les responsabilisant (Sonnenfeld, 2002). Si l'on se base sur la prémisse que les gestionnaires sont de bons représentants des propriétaires et qu'un conseil d'administration doit davantage exercer un rôle de soutien, de service (Davis *et al.*, 1997), il est possible de conclure que plus les administrateurs contribuent à l'organisation par leur expertise professionnelle, plus ils jouent leur rôle de service et plus ils sont performants.

À cela s'ajoute le facteur de la taille du conseil d'administration qui influe sur la performance de celui-ci (Forbes et Milliken, 1999). En effet, le nombre de dirigeants peut influencer le fonctionnement du conseil, et donc, la performance de celui-ci. D'une part, un plus grand nombre de dirigeants peut augmenter les compétences et les connaissances présentes au sein d'un conseil d'administration, ce qui répond au rôle de service qui découle de la théorie de l'intendance, mais d'autre part, les problèmes de dynamiques de groupes sont plus susceptibles de survenir dans de grands groupes, ce qui exercerait une influence négative sur la performance (Forbes et Milliken, 1999). En raison du temps limité des rencontres des conseils d'administration (en moyenne, 8 rencontres par année), un conseil de plus de 10 dirigeants rend difficile l'expression des opinions et des idées de chacun (Lipton et Lorsch, 1992). Bref, l'analyse de la performance des conseils d'administration selon la performance d'un groupe de travail, s'avère être une voie importante en recherche et en pratique. Comme Pye et Pettigrew le résumant bien, «les conseils d'administration efficaces sont ceux qui sont plus qu'une simple sommation des contributions individuelles, mais bien ceux où la dynamique des différentes

personnes travaillant ensemble au conseil d'administration ajoute une véritable valeur à l'organisation»<sup>9</sup> (Pye et Pettigrew, 2005, p. S32).

### 1.3.2 Composition du conseil d'administration

La composition du conseil d'administration est un autre facteur qui peut avoir un impact sur la performance, notamment la proportion de dirigeants provenant de l'intérieur même de l'organisation ou provenant de l'extérieur, la structure du leadership, la diversité, etc. (Pour une recension des écrits voir: Van den Berghe et Levrau, 2004). Plusieurs typologies peuvent être utilisées pour qualifier le type d'administrateurs qui composent le conseil d'administration; administrateurs internes/externes, administrateurs non-gestionnaires et administrateurs indépendants/interdépendants (Dalton, Daily, Ellstrand et Johnson, 1998). La forme «administrateurs internes/externes» sera retenue, et selon celle-ci, un administrateur interne est un membre de la gestion de l'entreprise qui a comme supérieur immédiat le directeur général, tandis qu'un administrateur externe est un individu qui n'est pas à l'emploi de l'organisation pour laquelle il siège sur le conseil d'administration (Dalton *et al.*, 1998). Les administrateurs internes ont comme principal avantage de bien connaître l'organisation et les activités quotidiennes de celle-ci, toutefois, il peut y avoir davantage de conflits d'intérêts, et ces administrateurs sont plus enclins à approuver les décisions managériales plutôt que de les remettre en question, ce qui n'est pas souhaitable au sein d'un conseil d'administration (Harris et Shimizu, 2004). Les administrateurs externes, quant à eux, sont davantage vus comme une source de contrôle (Harris et Shimizu, 2004). Au sujet du ratio d'administrateurs internes et externes optimal afin de maximiser la performance du conseil d'administration, il n'y

---

<sup>9</sup> Traduction libre: «Effective boards might best be described as those that amount to more than a summing of individual contributions and where the dynamic of different people working together in a board-level way genuinely adds value to the organization.» (Pye & Pettigrew, 2005, p. S32)

a pas de consensus entre les auteurs et cette absence de consensus peut s'expliquer par les grands postulats des théories de la gouvernance d'entreprise (Johnson, J. L. *et al.*, 1996). La théorie de l'agence stipule qu'en raison des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les gestionnaires, il devrait y avoir une prépondérance de dirigeants externes siégeant sur le conseil d'administration (Van den Berghe et Levrau, 2004). En effet, puisque, selon la théorie de l'agence, le gestionnaire adoptera des comportements en vue de répondre à ses intérêts personnels, au détriment des intérêts du propriétaire, le conseil d'administration doit exercer un contrôle sur la gestion de l'entreprise (Fama, 1980). Ainsi, s'il y a trop d'administrateurs internes siégeant au conseil d'administration, le rôle de contrôle et de surveillance devient très difficile à exercer et la performance du conseil d'administration s'en trouve donc réduite (Fama, 1980). Toutefois, à l'opposé de ce courant de pensée, la théorie de l'intendance soutient que puisque les gestionnaires sont de bons représentants des intérêts des actionnaires, il devrait y avoir, au sein du conseil d'administration, une prépondérance d'administrateurs internes, ce qui maximiserait la performance du conseil d'administration (Pour une méta-analyse voir: Dalton *et al.*, 1998). En effet, selon cette prémisse, nul besoin de contrôler les gestionnaires de l'entreprise puisqu'ils agissent déjà dans l'intérêt des propriétaires de l'organisation (Davis *et al.*, 1997). Depuis l'arrivée de la théorie de l'agence dans les années 70, la notion de contrôle a gagné en importance et un virage a été effectué à savoir qu'une majorité d'administrateurs externes est devenue la norme actuellement dans les conseils d'administration (Bhagat et Black, 1999). Dans un sondage effectué auprès de 500 entreprises, les auteurs Bhagat et Black (1997) ont conclu que seulement 2% de ces entreprises avaient une majorité d'administrateurs internes, alors que tous les autres conseils d'administration étaient composés majoritairement d'administrateurs externes. Bien que certains auteurs ont fait la promotion des avantages de la présence d'administrateurs internes, il n'en demeure pas moins, qu'actuellement, une majorité d'administrateurs externes est la norme et est plus susceptible de mener à la

performance du conseil d'administration (Lipton et Lorsch, 1992 ; Murphy, S. A. et McIntyre, 2007).

À ces facteurs, s'ajoute la structure du leadership du conseil d'administration, à savoir si le président du conseil d'administration est aussi le directeur général de l'organisation (Pour une recension des écrits voir: Van den Berghe et Levrau, 2004). En effet, en lien avec la théorie de l'agence mentionnée plus haut, si le président du conseil d'administration est aussi directeur général de l'organisation, il devient difficile pour le conseil de bien exercer son rôle de contrôle et de surveillance; l'absence d'indépendance compromet l'efficacité du conseil d'administration (Fama et Jensen, 1983). Le rôle de contrôle découle directement de la prémisse soutenant que les gestionnaires sont réputés agir dans leurs propres intérêts, sans tenter de maximiser les intérêts du principal (Jensen et Meckling, 1976). Rappelons que la raison d'être d'un conseil d'administration est la maximisation des intérêts du principal, intérêts qui diffèrent des intérêts de l'agent, donc du directeur général. Ce dernier, étant réputé pour agir en ses propres intérêts personnels, aura certainement de la difficulté à remplir son rôle de président de conseil d'administration, en raison de la divergence d'intérêts qui existe entre les deux postes (Fama et Jensen, 1983). De plus, lorsque la même personne occupe les deux postes, cette personne devient donc en position de fort pouvoir, parce qu'elle gère les opérations quotidiennes de l'organisation en plus de dicter les orientations que l'organisation prendra dans les années suivantes (Petra, 2005). Généralement, le président du conseil d'administration doit prévoir l'ordre du jour des rencontres, et doit s'assurer que les processus d'embauche, de rémunération et de congédiement du directeur général soient efficaces, et donc, lorsque le directeur général joue ce rôle, des conflits d'intérêts sont susceptibles de survenir (Petra, 2005). Une séparation des deux rôles est donc souhaitable (Fama et Jensen, 1983 ; Petra, 2005). Toutefois, la théorie de l'intendance apporte sur ce point, un éclairage différent et suggère que lorsque la

même personne occupe les deux postes, président du conseil d'administration et directeur général, cela élimine toute ambiguïté pouvant exister quant aux processus organisationnels, et cela aurait comme effet de faciliter une meilleure performance (Dalton *et al.*, 1998). En effet, leur position sur cet aspect se base sur la prémisse que le directeur général est un bon représentant des intérêts des propriétaires de l'organisation, et en ce sens, il peut exercer à la fois le rôle de gestionnaire et le rôle de président du conseil d'administration (Dalton *et al.*, 1998). L'aspect de la dualité président et directeur général, rejoint l'aspect des administrateurs internes et externes en ce sens, que tout comme le premier point, l'indépendance des conseils est encore la norme en ce qui concerne la performance et l'efficacité des conseils d'administrations. Ainsi, la séparation des deux rôles demeure la situation menant à la performance des conseils d'administration (Johnson, J. L. *et al.*, 1996 ; Murphy, S. A. et McIntyre, 2007 ; Petra, 2005).

Aussi, la diversité présente au sein d'un conseil d'administration peut avoir une influence sur la performance de celui-ci. Tout d'abord, les groupes comptant des individus de cultures différentes démontrent une meilleure performance dans l'identification des problèmes et la recherche de solutions (Watson, Kumar et Michaelson, 1993). De plus, la diversité des domaines professionnels au sein d'un conseil d'administration peut être bénéfique, car elle crée une synergie au sein du groupe, et cette synergie permet un meilleur accomplissement des rôles (Carpenter et Westphal, 2001). Robinson et Dechant (1997) proposent qu'une diversité à plusieurs niveaux (genre, âge, expérience, formation, ethnie, etc.) permet une meilleure compréhension de l'environnement dans lequel l'organisation évolue, favorise la créativité et l'innovation en plus de faciliter le processus de résolution de problèmes, ce qui améliorerait la performance d'un groupe de travail. Selon la théorie de la dépendance aux ressources, il est souhaitable d'avoir un conseil d'administration diversifié sur le plan des secteurs professionnels afin de lier l'organisation aux

ressources externes dont elle a besoin (Hillman, Cannella et Harris, 2002 ; van der Walt et Ingley, 2003). Les avantages d'un conseil d'administration diversifié sont nombreux; un plus grand nombre d'idées innovatrices, un élargissement de la base des prises de décisions, une contribution plus grande, une diversité de points de vues, une pensée critique, une variété d'attitudes et de comportements, une augmentation du niveau de créativité, etc. (Murphy, S. A. et McIntyre, 2007 ; van der Walt et Ingley, 2003) Si l'on fait le lien avec les postulats des théories de l'intendance et de la dépendance aux ressources, nous pouvons conclure que la diversité au sein du conseil d'administration est souhaitable (Davis *et al.*, 1997 ; Pfeffer et Salancik, 2003).

La présence des femmes et des minorités visibles au sein d'un conseil d'administration est un sujet qui a été largement traité dans la littérature (Alderfer, 1986 ; Hillman *et al.*, 2002 ; McCormick Hyland et Marcellino, 2002 ; van der Walt et Ingley, 2003). Les conseils d'administration peuvent bénéficier de la présence de ces deux groupes généralement discriminés, car ils peuvent apporter différentes perspectives sur les sujets traités, mais leur présence au sein des conseils d'administration nécessite un changement d'opinion et une ouverture d'esprit de la part des hommes administrateurs, profil plus typique (Alderfer, 1986). Les femmes sont actuellement sous-représentées au sein des conseils d'administration (McCormick Hyland et Marcellino, 2002), au Canada, les conseils d'administration comprennent 6% de femmes comparativement à 94% d'hommes en moyenne (van der Walt et Ingley, 2003). Pourtant, compte tenu de la diversité grandissante dans la main-d'œuvre et dans la population en général, il y a un réel avantage compétitif que d'avoir des femmes au sein du conseil d'administration en plus de contribuer à enrichir l'information, les débats et les perspectives lors des réunions (McCormick Hyland et Marcellino, 2002 ; van der Walt et Ingley, 2003). Il existe tout de même certaines études qui démontrent que plus le groupe est diversifié et hétérogène, moins l'intégration et la cohésion au sein du groupe seront possibles (O'Reilly III, Caldwell

et Barnett, 1989), ce qui laisse croire que la performance serait réduite en raison du manque de cohésion (Forbes et Milliken, 1999). Aussi, des barrières sociales peuvent se créer à partir des différences démographiques, et ces barrières sont à éviter puisqu'elles pourraient empêcher les minorités à exprimer leur point de vue, ce qui nuirait à la performance des conseils d'administration (van der Walt et Ingley, 2003). Il n'en demeure pas moins que la diversité au sein du conseil d'administration est souhaitable pour la performance de celui-ci, et ce, en raison, notamment, de l'influence positive qu'a la diversité dans l'accomplissement du rôle de service (Alderfer, 1986 ; Hillman *et al.*, 2002 ; McCormick Hyland et Marcellino, 2002 ; Murphy, S. A. et McIntyre, 2007 ; Petra, 2005 ; van der Walt et Ingley, 2003).

En résumé, nous avons présenté plusieurs antécédents de performance liés aux interactions et aux dynamiques de groupe ainsi qu'à la composition du conseil d'administration. Il n'existe pas toujours de consensus à travers les auteurs, nous avons donc fait un tableau résumé qui présente six pratiques gagnantes qui ressortent de la littérature, et nous avons inscrit pour chacune d'entre elles, les avis des auteurs à savoir si cette pratique a un impact positif (+) ou négatif (-) sur la performance des conseils d'administration.

Tableau 1.2 Résumé des antécédents et leurs impacts positifs et/ou négatifs sur la performance des conseils d'administration selon différents auteurs

Auteurs	Interactions et dynamiques			Composition		
	Cohésion du CA	Séparation des tâches du CA en sous-comités	Taille du CA (+ de 10)	Prépondérance d'administrateurs externes	Séparation des rôles de DG et président	Diversité
Alderfer, 1986		-				+
Bhagat & Black, 1999				+		
Carpenter & Westphal, 2001						+
Dalton et al., 1998				-	-	
Fama, 1980				+		
Fama & Jensen, 1983					+	
Forbes & Milliken, 1999	+		+/-			
Harris & Shimizu, 2004				+/-		
Hillman, Cannella & Harris, 2002						+
Johnson et al., 1996					+	
Lipton & Lorsch, 1992	+		-	+		
McCormick, Hyland & Marcellino, 2002						+
Murphy & McIntyre, 2007				+	+	+
O'Reilly III, Caldwell & Barnett, 1989						-
Petra, 2005					+	
Robinson & Dechant, 1997						+
Sonnenfeld, 2002		+				
van den Berghe & Levrau, 2004				+		
van der Walt & Ingley, 2003						+/-
Watson, Kumar & Michaelsen, 1993						+

#### 1.4 Lacune dans l'état des connaissances

Il ressort des différentes études répertoriées que les déterminants de la performance du conseil d'administration font référence au conseil lui-même comme entité. En effet, plusieurs études mesurent la performance de l'instance que représente le conseil d'administration (Carpenter et Westphal, 2001 ; Ingley et van der Walt, 2003 ; Johnson, J. L. *et al.*, 1996 ; Van den Berghe et Levrau, 2004 ; Westphal et Stern, 2007). Toutefois, peu d'études traitent de la performance d'un administrateur siégeant sur un conseil d'administration sur le plan individuel. Dans sa revue de littérature, Petrovic (2008) mentionne que la majorité des écrits portant sur la gouvernance d'entreprise, ne distingue pas les comportements individuels des administrateurs des comportements du groupe (conseil d'administration). Ainsi, il est difficile de distinguer les antécédents individuels de ceux organisationnels en lien avec la performance d'un conseil d'administration (Petrovic, 2008). Les études effectuées jusqu'à maintenant ont exposé les différentes théories de la gouvernance d'entreprise, comme la théorie de l'agence (Fama et Jensen, 1983), la théorie de l'intendance (Davis *et al.*, 1997) et la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 2003). Des grands postulats de ces théories, ont découlé divers rôles d'un conseil d'administration. Puis, en lien avec ces rôles, sont ressorties diverses bonnes pratiques en gouvernance d'entreprise comme par exemple, avoir un conseil d'administration composé majoritairement d'administrateurs externes (Pour une recension des écrits voir: Van den Berghe et Levrau, 2004), ou encore avoir un conseil d'administration diversifié (Robinson et Dechant, 1997). D'autres études se sont inspirées des recherches effectuées sur les équipes de travail et elles ont qualifié la performance d'un conseil d'administration en fonction de ce qui rend habituellement un groupe de travail performant (Alderfer, 1986 ; Cascio, 2004 ; Forbes et Milliken, 1999). D'autres études encore se sont intéressées aux différents rôles que devait remplir un conseil d'administration et deux principaux rôles en sont ressortis, soit celui de contrôle et celui de service (Forbes et Milliken, 1999 ;

Westphal et Stern, 2007). Bref, il existe une vaste littérature sur le sujet, et les pratiques qui en découlent sont censées mener à des conseils d'administration vigilants, engagés et surtout performants (Sonnenfeld, 2002). Pourtant, même en adoptant ces pratiques, certains conseils d'administration ne performant pas, échouent même dans les rôles qu'ils ont à accomplir (Sonnenfeld, 2002). De profonds changements sont maintenant nécessaires dans la réflexion que nous faisons à propos de la manière dont les conseils d'administration opèrent et sont évalués (Sonnenfeld, 2002).

Le thème de la présente étude est un sujet d'intérêt tant pour les chercheurs que pour les praticiens, et bien que la littérature actuelle sur le sujet soit vaste, elle ne permet pas de dresser le portrait d'un administrateur performant sur le plan individuel. En effet, suite à la revue de littérature effectuée sur la performance des conseils d'administration, nous ne connaissons presque rien à propos de la performance individuelle des administrateurs. Notre recherche vise donc à combler une lacune qui existe actuellement dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise, au niveau de la performance individuelle des administrateurs.

### 1.5 L'objectif de recherche

Compte tenu de l'importance du sujet de la performance des conseils d'administration pour les organisations, il s'avère important de connaître les déterminants de cette performance, mais nous avons vu qu'il y a très peu de littérature qui porte sur la performance individuelle des administrateurs. La recherche vise donc à déterminer si les caractéristiques d'un individu associées à la performance au travail en gestion des ressources humaines s'appliquent également chez un administrateur, dans un contexte de gouvernance d'entreprise. Cette recherche s'inscrit dans l'ensemble des recherches

effectuées sur la gouvernance d'entreprise, sujet largement traité, mais se distingue par son focus sur l'administrateur au plan individuel et sa performance.

D'un point de vue théorique, nous contribuons à la littérature sur la gouvernance d'entreprise en identifiant les caractéristiques d'un administrateur performant et ce, en sortant du cadre plus traditionnel des études en gouvernance (bonnes pratiques, composition, rôles, etc.). Cela répond à une lacune déjà évoquée par certains auteurs (Hillman, Nicholson et Shropshire, 2008 ; Huse, Morten, 2005 ; Sonnenfeld, 2002). D'un point de vue pratique, cette recherche permettra aux présidents des conseils d'administration et aux directeurs généraux de mieux évaluer la performance des administrateurs en place. En effet, ils pourront, à partir des caractéristiques trouvées dans la recherche, bâtir un programme d'évaluation de la performance de leurs administrateurs. Éventuellement, cela pourrait les aider dans la mise en place d'un programme de développement des compétences, afin d'avoir des administrateurs performants au sein de leur conseil d'administration. Pour les administrateurs, les résultats de notre recherche pourront les aider à s'auto-évaluer dans l'accomplissement de leurs rôles, et les amener à une réflexion portant sur leur travail en tant qu'administrateur.

En conclusion, nous avons, dans ce premier chapitre, présenté une revue de littérature portant sur la performance des conseils d'administration. Trois grands postulats en gouvernance ont été présentés, ce qui nous a permis de comprendre et d'expliquer les principaux rôles d'un conseil d'administration. Ensuite, nous avons présenté plusieurs antécédents de la performance d'un conseil d'administration qui permettent l'accomplissement des rôles. Cette recension d'écrits nous a permis d'identifier une lacune dans les connaissances, soit l'absence d'études portant sur la performance individuelle des administrateurs. Nous avons donc fait de cette lacune, notre objectif

de recherche. Dans le chapitre suivant, nous présenterons le cadre théorique qui nous permettra de combler cette lacune.

## CHAPITRE II

### CADRE CONCEPTUEL

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté une revue de la littérature portant sur la performance des conseils d'administration en tant que groupe. En effet, nous avons tout d'abord présenté trois grands postulats. Le premier postulat faisait référence à la divergence des intérêts économiques entre l'agent et le principal, le deuxième postulat se concentrait sur la convergence des intérêts non-économiques entre les mêmes parties, alors que le troisième postulat faisait référence à la convergence des intérêts relatifs aux ressources externes et au réseau. De ces postulats, ont découlé trois principaux rôles du conseil d'administration, soit le rôle de contrôle, le rôle de service ainsi que le rôle de réseautage. C'est en remplissant adéquatement ces rôles, qu'un conseil d'administration est performant. Pour exercer ces rôles de façon adéquate, plusieurs antécédents reliés aux interactions dans le groupe et à la composition de celui-ci ressortent de la revue de littérature. Rappelons que la littérature étudiée nous a permis d'identifier une lacune de recherche, en ce sens que celle-ci fait référence à la performance d'un conseil d'administration en tant que groupe et porte très peu d'attention à l'individu que représente l'administrateur siégeant au conseil d'administration. Ainsi, l'objectif de la présente recherche est de combler cette lacune en mettant le focus sur la performance individuelle d'un administrateur.

Pour ce faire, nous croyons que les théories de la performance au travail souvent étudiée en gestion des ressources humaines, peuvent s'appliquer en matière de gouvernance d'entreprise et représenteraient un cadre d'analyse pertinent. En effet, la gestion des ressources humaines fait référence à la gestion d'employés; à la gestion des humains qui œuvrent dans une organisation (Bourhis et Chênevert, 2009).

Puisque le conseil d'administration représente un ensemble d'individus travaillant ensemble pour une organisation, il semble pertinent d'utiliser un tel cadre d'analyse pour l'évaluation de la performance des administrateurs. Les domaines du comportement organisationnel et de la gestion des ressources humaines semblent de ce fait être une voie de recherche intéressante afin de définir ce qu'est un administrateur performant (Hillman *et al.*, 2008). Nous croyons que certains modèles couramment utilisés en gestion des ressources humaines seraient utiles pour atteindre notre objectif de recherche et, dans ce chapitre, nous justifierons la légitimité de notre croyance. Ce deuxième chapitre a donc comme objectif de justifier notre cadre conceptuel, cadre qui repose sur la prémisse que la gestion des ressources humaines représente un angle d'analyse pertinent en gouvernance d'entreprise. Ce chapitre nous amènera aussi à élaborer un modèle nous permettant d'atteindre notre objectif de recherche. Les figures qui suivent représentent ce modèle d'analyse qui sera expliqué en détails dans le présent chapitre.

Figure 2.1 Modèle d'analyse – performance dans l'exercice du rôle de contrôle

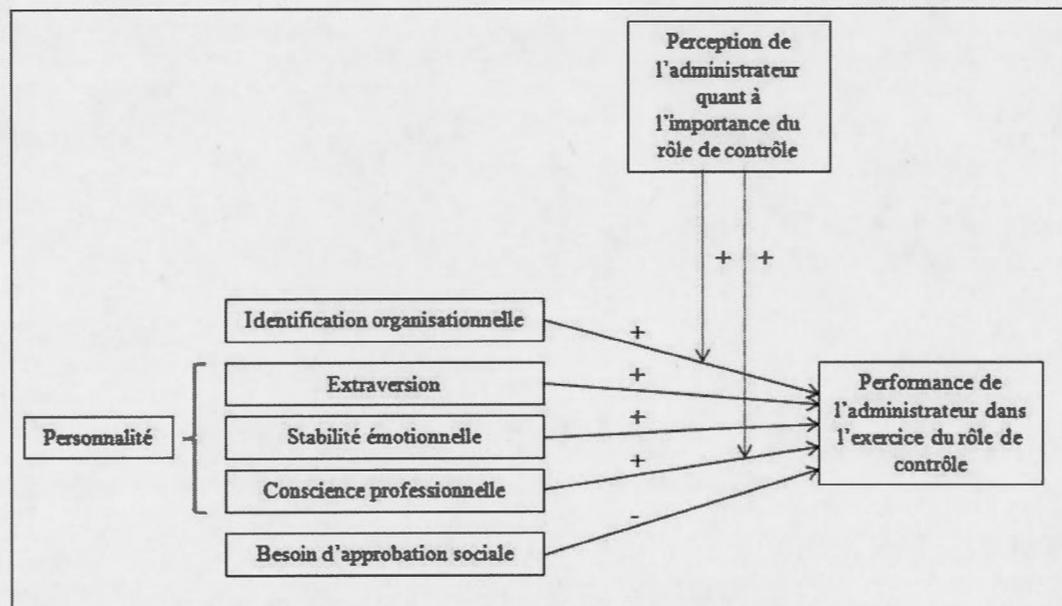
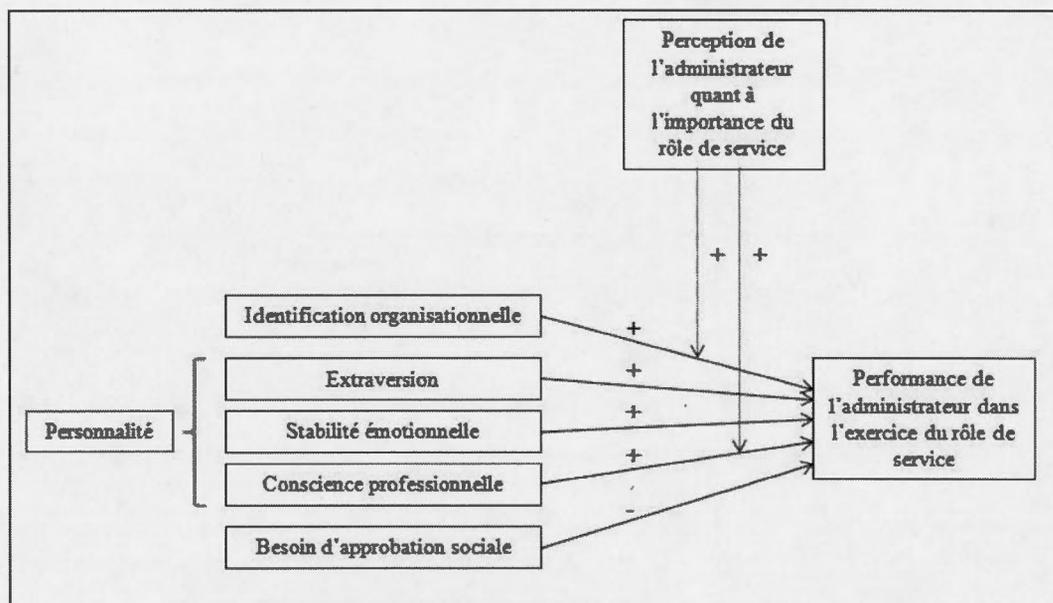


Figure 2.2 Modèle d'analyse – performance dans l'exercice du rôle de service



Tel que présenté sur les figures, la variable dépendante de cette recherche est double, en ce sens que l'on souhaite mesurer la performance de l'administrateur dans l'exercice de son rôle de contrôle ainsi que la performance de l'administrateur dans l'exercice de son rôle de service. Dans la littérature, un nombre important de caractéristiques individuelles et d'attitudes ont été mises en relation avec la performance. Dans la présente recherche, nous avons retenu l'identification organisationnelle, la personnalité et le besoin d'approbation comme les trois caractéristiques individuelles qui représentent les variables indépendantes à l'étude. Tel que présenté, la personnalité se sous-divise en trois facteurs (extraversion, stabilité émotionnelle et conscience professionnelle), ce qui augmente le nombre de variables indépendantes à cinq. Certaines de ces relations seront modérées par la perception de l'administrateur quant à l'importance de ses rôles.

Dans les pages qui suivent, nous présenterons les concepts centraux de l'étude en répertoriant les diverses définitions de ces concepts et en identifiant celles qui seront

retenues dans le cadre de cette recherche. Ainsi, nous débuterons ce chapitre en définissant la performance des administrateurs, en se basant sur le concept de performance au travail. Une fois que notre variable dépendante sera bien définie, il nous sera possible de présenter les variables indépendantes de l'étude, soit l'identification organisationnelle, la personnalité et le besoin d'approbation sociale. Pour chacune de ces variables, nous débuterons par la présentation des définitions, puis nous poursuivrons avec les liens qui relient ces variables à la performance au travail dans un contexte de gestion des ressources humaines. Par la suite, il nous sera possible de se baser sur ces liens, afin de faire le parallèle avec notre contexte, soit le contexte de gouvernance d'entreprise. Nous formulerons donc les hypothèses de recherche qui reflètent nos propositions et qui constituent notre modèle d'analyse représenté dans les figures ci-dessus. Nous terminerons avec un tableau synthèse de nos hypothèses ainsi qu'une brève conclusion.

## 2.1 Variable dépendante – La performance des administrateurs

Afin de présenter les liens entre certaines caractéristiques individuelles et la performance des administrateurs, il importe tout d'abord de bien expliquer cette variable dépendante que représente la performance des administrateurs, toujours en gardant en mémoire que la performance d'un conseil d'administration se définit en fonction de l'accomplissement par le conseil de certains rôles qui ont une valeur ajoutée et dont il existe un consensus sur leur importance. Nous présenterons donc certaines définitions de la performance au travail en gestion des ressources humaines, concept qui nous a permis de bien définir la performance des administrateurs. Cette dernière sera présentée dans cette section et nous permettra, par la suite, d'étudier certaines relations avec cette variable.

Tel que mentionné en introduction de ce chapitre, notre modèle d'analyse s'inspire grandement de la gestion des ressources humaines. Puisque les administrateurs sont des individus qui ont des fonctions à remplir dans leurs rôles, nous pensons que leur performance peut être définie en se basant sur le concept de performance au travail. La performance au travail est un sujet qui a été traité, par plusieurs auteurs qui utilisent des vocables différents. Nous avons répertorié quelques définitions clés du concept de performance au travail afin d'en sélectionner une pour le cadre d'analyse de notre étude (voir tableau ci-dessous).

Tableau 2.1 Définitions de la performance au travail

Concept	Auteur	Définition
Performance	Campbell (1990)	«Un comportement. Quelque chose que les personnes font et qui est reflétée dans les actions que les personnes prennent. Cela inclut uniquement les actions ou les comportements pertinents aux objectifs organisationnels.» <sup>10</sup>
Performance	Campbell, McCloy, Oppler et Sager (1992)	«Des actions sous le contrôle d'un individu qui visent un but précis, indépendamment du fait que ces actions soient cognitives, motrices, psychomotrices ou interpersonnelles.» <sup>11</sup>
Domaine de la performance	Murphy et Cleveland (1995)	«L'ensemble des comportements qui sont pertinents pour l'organisation ou l'unité d'une organisation dans laquelle une personne travaille.» <sup>12</sup>
Performance au travail	Motowidlo (2003)	«La valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée.» <sup>13</sup>

À travers ces définitions, il existe quelques similitudes et quelques différences. En effet, toutes les définitions à l'exception de celle de Motowidlo (2003) font référence à la performance comme étant un comportement ou un synonyme de comportement. La performance représente l'action d'un individu, essentiellement, ce que l'individu fait et cela peut être observé (Campbell, McCloy, Oppler et Sager, 1993). La définition proposée par Motowidlo (2003) mentionne que la performance est plutôt

<sup>10</sup> Traduction libre: «Performance is behavior. It is something that people do and is reflected in the actions that people take. Further, it includes only those actions or behaviors relevant to the organization's goals.» (Campbell, 1990, p. 704)

<sup>11</sup> Traduction libre: «Performance consists of goal-relevant actions that are under the control of the individual, regardless of whether they are cognitive, motor, psychomotor, or interpersonal.» (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1992, p. 40)

<sup>12</sup> Traduction libre : «Performance domain is defined as the set of behaviors that are relevant to the goals of the organization or the organizational unit in which a person works.» (Murphy & Cleveland, 1995, p. 115)

<sup>13</sup> Traduction libre : «Job performance is defined as the total expected value to the organization of the discrete behavioral episodes that an individual carries out over a standard period of time.» (Motowidlo 2003, p. 39)

une propriété du comportement et non un comportement en soi. En effet, l'auteur propose que la performance peut fluctuer à travers le temps et qu'un individu peut être très performant dans certaines actions, mais l'être moins dans d'autres actions. Ainsi, la performance ne peut pas être une action, un comportement, mais est plutôt une propriété du comportement (Motowidlo, 2003).

Lorsque le domaine de la performance au travail est défini, une question fondamentale revient et porte sur le choix de le définir soit en termes de résultats ou en termes de comportements (Murphy, K. R. et Cleveland, 1995). Pour une organisation, il semble intéressant de la définir en termes de résultats, puisque ce sont eux qui comptent pour l'atteinte des objectifs organisationnels, toutefois, il est préférable de le définir en termes de comportements (Murphy, K. R. et Cleveland, 1995). En effet, les résultats d'un comportement d'un individu sont difficiles à déterminer et varient parfois en fonction d'éléments qui sont hors du contrôle de l'individu, il est donc préférable de définir la performance en termes de comportements (Murphy, K. R. et Cleveland, 1995). C'est le cas pour les quatre définitions proposées, parce qu'elles font toutes références aux comportements plutôt qu'aux résultats et tous les auteurs présentés précisent que la performance n'est pas équivalente aux résultats (Campbell, 1990 ; Campbell *et al.*, 1993 ; Motowidlo, 2003 ; Murphy, K. R. et Cleveland, 1995).

Une autre similitude réside dans le fait que toutes les définitions font référence aux objectifs organisationnels ou à l'ajout de valeur pour l'organisation (Campbell, 1990; Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1992; Murphy & Cleveland, 1995; Motowidlo, 2003). Les auteurs qui définissent la performance comme un comportement, incluent dans leur définition, tous les comportements qui sont susceptibles de contribuer ou de nuire à l'atteinte des objectifs organisationnels (Campbell, 1990 ; Campbell *et al.*, 1993 ; Murphy, K. R. et Cleveland, 1995). Tandis que Motowidlo (2003) considère

que la performance est une propriété du comportement, il propose donc que la variance dans la performance représente la variance dans la valeur attendue pour l'organisation des comportements. En effet, la performance est la propriété du comportement qui détermine dans quelle mesure un comportement contribue ou nuit à l'accomplissement des objectifs organisationnels (Motowidlo, 2003).

Dans cette recherche, la définition que nous retenons est celle de Murphy et Cleveland (1995) et plusieurs raisons justifient ce choix. Tout d'abord, nous jugeons que le concept de «comportements qui sont pertinents pour l'organisation» est intéressant et suffisamment large pour, d'une part, considérer différents objectifs organisationnels, et, d'autre part, pour s'adapter à différents contextes, tels que les conseils d'administration. La performance est un phénomène comportemental, et cette optique est pertinente dans le cadre de notre analyse qui vise à mettre en relation différentes caractéristiques d'un administrateur en lien avec ses comportements (Motowidlo & Kell, 2013). Ainsi, dans le cadre de cette recherche, la définition de la performance au travail retenue est la suivante : «L'ensemble des comportements qui sont pertinents pour l'organisation ou l'unité d'une organisation dans laquelle une personne travaille.»<sup>14</sup>. Cette définition sera adaptée dans les lignes qui suivent afin de définir la performance d'un administrateur.

Comme Gosselin et Murphy (1994) l'expliquent dans leur article, une fausse croyance existe dans le domaine et elle soutient que les acteurs organisationnels prennent pour acquis le côté objectif et mesurable de la performance. Toutefois, «la performance est un construit social relatif à qui on s'adresse et au contexte organisationnel dans lequel on se trouve» (Gosselin et Murphy, 1994, p. 20). En d'autres termes, la performance au travail en gestion des ressources humaines sera

---

<sup>14</sup> Traduction libre : «Performance domain is defined as the set of behaviors that are relevant to the goals of the organization or the organizational unit in which a person works.» (Murphy & Cleveland, 1995, p. 115)

différente d'un emploi à l'autre et d'un contexte à l'autre, d'où l'importance de bien adapter ce concept au sujet de notre étude, soit la gouvernance d'entreprise.

La recension des écrits présentée dans le chapitre précédent nous a permis d'identifier quatre principaux rôles d'un conseil d'administration, soit le rôle de contrôle, le rôle de service, le rôle stratégique ainsi que le rôle d'acquisition de ressources et de réseautage. Cependant, puisque le rôle de service est suffisamment large pour englober l'apport des administrateurs à la stratégie organisationnelle par leur collaboration et leurs conseils, nous croyons donc qu'il n'est pas nécessaire d'inclure de façon distincte le rôle stratégique dans la définition de la performance des administrateurs. De plus, puisque le rôle d'acquisition de ressources nécessite de la part des administrateurs, de posséder des ressources et un réseau susceptible d'aider l'organisation, nous croyons que la définition de performance au travail s'applique moins bien à ce rôle. En effet, la définition retenue implique que la performance est un comportement et non une possession de ressources ou de contacts (Murphy, K. R. et Cleveland, 1995). Ainsi, les principaux rôles d'un conseil d'administration, que nous retenons dans la présente recherche sont de contrôler et de surveiller les gestionnaires d'une organisation ainsi que leurs décisions (rôle de contrôle) en plus de fournir des conseils et des informations, contribuant ainsi à la stratégie organisationnelle (rôle de service) (Forbes et Milliken, 1999). Rappelons que le rôle de contrôle du conseil d'administration fait référence «à son obligation légale de surveiller les gestionnaires pour le compte des actionnaires de l'entreprise et de réaliser ce devoir avec loyauté et diligence»<sup>15</sup>. Puis, le rôle de service renvoie à «la capacité du conseil d'administration à fournir des avis et des conseils au chef de la direction ou à d'autres cadres de l'entreprise et de participer activement à la

---

<sup>15</sup> Traduction libre: «The board's control task refers to its legal duty to monitor management on behalf of the firm's shareholders and to carry out this duty with sufficient loyalty and care.» (Forbes & Milliken, 1999, p. 492)

formulation de la stratégie»<sup>16</sup>. En effet, les administrateurs participent à une gouvernance d'entreprise performante lorsqu'ils adoptent des comportements de contrôle et lorsqu'ils fournissent de l'information pertinente et des conseils aux gestionnaires de l'organisation (Westphal et Stern, 2007). «Plus les administrateurs adoptent ces comportements, plus grande est leur valeur en tant que membre d'un conseil d'administration (...)»<sup>17</sup>.

Les auteurs Forbes et Milliken (1999) ont proposé, dans leur modèle, deux critères pour la performance d'un conseil d'administration, soit la performance dans la tâche et la cohésion qui existe entre les membres. Puisque la présente recherche concerne la performance individuelle des administrateurs, seul le premier critère sera retenu, soit la performance dans la tâche et celle-ci peut être définie comme étant «la mesure à laquelle les conseils d'administration parviennent à s'acquitter de leurs tâches de contrôle et de service»<sup>18</sup>. En fonction de la définition de performance au travail de Murphy et Cleveland (1995) et en fonction également de la définition de la performance dans la tâche des conseils d'administration proposée par Forbes et Milliken (1999), nous suggérons que la performance d'un administrateur soit définie comme l'ensemble des comportements d'un administrateur qui permettent l'accomplissement du rôle de contrôle et du rôle de service.

## 2.2 Variables indépendantes

---

<sup>16</sup> Traduction libre: «The board's service task refers to its potential to provide advice and counsel to the CEO and other top managers and to participate actively in the formulation of strategy.» (Forbes & Milliken, 1999, p. 492)

<sup>17</sup> Traduction libre: «The greater the extent to which outside directors engage in these behaviors, the greater their value as board members, and thus the greater the likelihood that fellow directors will recommend them for board seats at other firms.» (Westphal et Stern, 2007, p. 269)

<sup>18</sup> Traduction libre: « In our model board task performance represents the degree to which boards succeed in fulfilling their control and service tasks.» (Forbes et Milliken, 1999, p. 492)

### 2.2.1 L'identification organisationnelle

Un autre concept important en gestion des ressources humaines et dans le cadre de cette recherche, est l'identification organisationnelle. Ce concept a été traité de différentes façons dans la littérature actuelle et nous avons ressorti, dans le tableau qui suit, les principales définitions de ce concept.

Tableau 2.2 Définitions de l'identification organisationnelle

Concept	Auteur	Définition
Identification	Brown, 1969	«Lorsqu'un individu se décrit régulièrement comme une partie d'une relation, celle-ci lui permet de s'auto-définir. L'identification est donc une réponse d'auto-définition de soi, dans une relation particulière.» <sup>19</sup>
Identification organisationnelle	Patchen, 1970	«(...) une variété de phénomènes distincts, mais connexes (...) (1) sentiments de solidarité envers l'organisation, (2) support de l'organisation et (3) perception de caractéristiques partagées avec d'autres membres de l'organisation.» <sup>20</sup>
Identification organisationnelle	Lee, 1971	«(...) l'identification implique un certain degré d'appartenance, de loyauté, ou de caractéristiques partagées. (...) L'identification organisationnelle est le degré d'identification personnelle de l'individu à l'organisation.» <sup>21</sup>

<sup>19</sup> Traduction libre : «When an individual regularly describes himself (or acts toward himself) as part of a specific relationship, the relationship is a self-defining one for him. (...) Identification is, then, a self-defining response, set in a specific relationship.» (Brown, 1969, p. 347)

<sup>20</sup> Traduction libre : «(...) a variety of separate, though related phenomena (...) (1) feelings of solidarity with the organization; (2) support for the organization; and (3) perception of shared characteristics with other organizational members.» (Patchen, 1970, p. 155)

<sup>21</sup> Traduction libre : «(...) identification implies some degree of belongingness, loyalty or shared characteristics. (...) OI is assumed to be the degree of the individual's broad personal identification with the organization.» (Lee, 1971, pp. 214-215)

Tableau 2.2 (suite) Définitions de l'identification organisationnelle

Concept	Auteur	Définition
Identification organisationnelle	Hall et al., 1970	«L'identification organisationnelle est le processus par lequel les objectifs de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus en plus intégrés ou congruents.» <sup>22</sup>
Identification organisationnelle	Mael et Ashforth, 1992	«L'identification organisationnelle est définie comme étant la perception d'unité ou d'appartenance à une organisation où l'individu se définit en fonction de l'organisation dans laquelle il est membre.» <sup>23</sup>
Identification organisationnelle	Dutton et al., 1994	«Lorsque le concept de soi d'un individu contient les mêmes attributs que ceux de l'identité organisationnelle perçue, nous définissons cette connexion cognitive comme l'identification organisationnelle. L'identification organisationnelle est la mesure selon laquelle un membre se définit en fonction des attributs qui définissent l'organisation, selon le membre.» <sup>24</sup>
Identification organisationnelle, identification située et identification profonde	Rousseau, 1998	«L'identification est un état psychologique où un individu se perçoit comme faisant partie d'un ensemble plus vaste (groupe de travail, entreprise, église, etc.). (...) l'identification organisationnelle est une identification dans laquelle les individus se perçoivent eux-mêmes faisant partie d'une plus grande organisation.» <sup>25</sup>

<sup>22</sup> Traduction libre: «Organizational identification is the process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent.» (Hall, Schneider et Nygren, 1970, pp. 176-177)

<sup>23</sup> Traduction libre : «OID is the perception of oneness with or belongingness to an organization where the individual defines him or herself in terms of the organization(s) in which he or she is a member.» (Mael et Ashforth, 1992, p. 104)

<sup>24</sup> Traduction libre : «When a person's self-concept contains the same attributes as those in the perceived organizational identity, we define the cognitive connection as organizational identification. Organizational identification is the degree to which a member defines him- or herself by the same attributes that he or she believes define the organization.» (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994, p. 239)

<sup>25</sup> Traduction libre: «Identification is a psychological state where an individual perceives himself or herself to be part of a larger whole (work group, firm, church, etc.). (...) organizational identification wherein individuals perceive themselves to be part of a larger organization.» (Rousseau, 1998, p. 217)

En analysant l'ensemble des définitions présentées, certaines similitudes et différences méritent une attention particulière. En effet, la notion de *caractéristiques partagées* revient dans plus d'une définition (Dutton *et al.*, 1994 ; Lee, 1971 ; Patchen, 1970). La définition que proposent Dutton et ses collègues (1994) est similaire à celles de Patchen (1970) et Lee (1971) en ce sens où leur définition implique des caractéristiques partagées, des objectifs et des croyances partagées entre l'individu et son organisation. Toutefois, la définition de Patchen (1970) implique que ces caractéristiques sont partagées entre l'individu et les autres membres de l'organisation.

Dans sa méta-analyse, Riketta (2005) fait ressortir un point commun entre toutes les définitions étudiées de ce concept. En effet, toutes les définitions proposées font référence au lien que font les membres d'une organisation, entre d'une part, leur appartenance à l'organisation, et d'autre part, leur concept personnel de soi (Riketta, 2005). Tous les auteurs s'entendent sur le fait que l'identification organisationnelle nécessite un fort lien entre l'individu et son organisation, mais tous ne s'entendent pas sur la nature de ce lien, à savoir si ce lien est affectif ou plutôt cognitif (Riketta, 2005). Les définitions de Dutton *et al.* (1994) et de Rousseau (1998) se ressemblent, car elles font toutes deux référence au processus d'incorporation du concept de soi à une organisation plus générale (Riketta, 2005).

La définition proposée par Rousseau (1998) ressemble à plusieurs définitions de l'identification organisationnelle, mais elle est unique en raison de la distinction que l'auteure fait entre l'identification située et l'identification profonde; cette distinction est très importante dans la compréhension du concept (Ashforth, Harrison et Corley, 2008). En effet, l'identification située survient lorsque les intérêts de l'individu et de son organisation sont communs et lorsque l'individu considère que sa relation entre lui et l'organisation forme un "nous" (Rousseau, 1998). Tandis que l'identification

plus profonde fait référence «au schéma cognitif qui se forme dans le milieu de travail à travers les rôles, au fil du temps et à travers les situations qui mènent à une congruence entre le concept de soi au travail et le concept de soi de façon plus large»<sup>26</sup>. En d'autres mots, l'identification survient lorsque l'individu fait le travail que l'organisation attend de lui, et lorsqu'il y a perception d'intérêts communs entre l'individu et l'organisation (Edwards, 2005). Tandis que l'identification profonde a un plus grand impact sur l'individu en ce sens, qu'elle fait référence à un lien tellement important entre l'individu et l'organisation, ce qui crée un schéma cognitif chez l'individu et ce nouveau schéma modifie le modèle mental que l'individu a de lui-même (Edwards, 2005). C'est cette profonde identification qui fait en sorte que l'individu fortement identifié se définit en fonction de l'organisation (Edwards, 2005).

Il importe de préciser que l'identification organisationnelle n'est pas synonyme d'engagement organisationnel, et ce, selon plusieurs auteurs (Ashforth *et al.*, 2008 ; Ashforth et Mael, 1989 ; Dutton *et al.*, 1994 ; Rousseau, 1998). Ces deux concepts s'entrecroisent régulièrement puisque le lien existant entre l'individu et l'organisation est un aspect central des deux définitions. Toutefois, l'engagement organisationnel représente une attitude qu'un individu a vis-à-vis une organisation, alors que l'identification organisationnelle est définie comme la perception d'unité et d'appartenance de l'individu à son organisation (Ashforth *et al.*, 2008). Il importe de ne pas confondre ces deux concepts, puisque la mesure d'engagement organisationnel ne fait pas partie de la présente recherche. L'identification organisationnelle ne correspond pas non plus à l'internalisation des valeurs et des principes organisationnels, car un individu peut adopter les valeurs et les principes de l'organisation sans ressentir un lien d'unité et d'appartenance avec celle-ci (Mael et

---

<sup>26</sup> Traduction libre : «(...) the cognitive schema formed in work settings across roles, over time, and across situations that leads to congruence between self at work and one's broader self concept.» (Rousseau, 1998, p. 218)

Ashforth, 1992). En fait, l'engagement organisationnel et l'internalisation sont des concepts pouvant être transférés d'une organisation à l'autre, puisque certaines valeurs peuvent se retrouver dans plus d'une organisation, mais l'identification organisationnelle, quant à elle, ne peut être transférée d'une organisation à l'autre (Mael et Ashforth, 1992). En effet, l'individu fortement identifié à une organisation ressentirait une perte psychologique, advenant le cas où il quittait l'organisation, et il n'est pas garanti qu'il retrouverait ce lien dans une autre organisation, même si celle-ci possédait des valeurs et des principes semblables (Mael et Ashforth, 1992). Enfin, l'identification organisationnelle ne représente pas un comportement, comme les concepts de loyauté ou de comportements de citoyenneté organisationnelle (Mael et Ashforth, 1992). L'identification organisationnelle est plutôt un concept cognitif de perception de l'individu et les comportements sont des conséquences de ce concept (Mael et Ashforth, 1992).

La définition retenue pour cette recherche est celle proposée par Mael et Ashforth (1991) et elle propose que l'identification organisationnelle est définie comme étant «la perception d'unité ou d'appartenance à une organisation où l'individu se définit en fonction de l'organisation dans laquelle il est membre»<sup>27</sup>. Cette définition est retenue, puisqu'elle découle de la théorie de l'identité sociale et cela permet d'incorporer les aspects de l'identité organisationnelle (objectifs, valeurs ou caractéristiques) à l'identité individuelle d'une personne (Edwards, 2005). En plus d'être claire, cette définition fait référence à l'identification organisationnelle comme un construit unique dans le domaine du comportement organisationnel et reconnaît l'importance de ce concept (Riketta, 2005). L'ensemble des définitions proposées font état de la complexité du concept d'identification organisationnelle, et la définition retenue permet d'expliquer clairement et simplement ce concept, ce qui est

---

<sup>27</sup> Traduction libre : «OID is the perception of oneness with or belongingness to an organization where the individual defines him or herself in terms of the organization(s) in which he or she is a member.» (Mael et Ashforth, 1992, p. 104)

souhaitable dans la présente recherche. Finalement, cette définition est retenue, puisqu'elle s'applique sans modification au sujet de la performance des administrateurs qui évoluent au sein d'une organisation par le biais du conseil d'administration.

L'identification organisationnelle chez un individu peut provenir de différentes sources, telles que le supérieur, les collègues ou encore les clients de l'organisation (Ashforth *et al.*, 2008 ; Johnson, S. A. et Ashforth, 2008 ; Sluss et Ashforth, 2007). Peu importe la source d'identification, le processus est le même; l'individu qui s'identifie fortement à un groupe ou à un individu, aura tendance à incorporer à sa propre identité des éléments provenant des sources d'identification, et tendra même à se définir en termes de la relation qu'il entretient avec ces sources (Young et Steelman, 2014).

L'identification organisationnelle est un sujet très souvent utilisé en gestion des ressources humaines et en psychologie organisationnelle, car il nous permet de faire des liens avec plusieurs attitudes et comportements en milieu de travail (Riketta, 2005). Nous croyons que ce concept peut s'appliquer en gouvernance d'entreprise, puisqu'un administrateur a des fonctions à accomplir au sein d'une organisation. Le sentiment d'unité et d'appartenance que l'identification suscite chez l'individu, encourage celui-ci à adopter les points de vue de l'organisation et à adhérer aux objectifs de celle-ci, comme si ces objectifs devenaient aussi les objectifs personnels de l'individu (Aamir Ali et Buckley, 2010). En plus d'adhérer aux objectifs organisationnels, l'individu fortement identifié sera plus susceptible d'adopter les valeurs, les normes et les croyances de l'organisation (Chen, Chi et Friedman, 2013 ; Mael et Ashforth, 1992 ; Van Knippenberg, 2000).

Cette adhésion aux objectifs organisationnels ainsi qu'aux valeurs et aux normes de l'organisation, entraîne chez l'individu identifié l'adoption de comportements associés à une valeur attendue positive pour l'organisation (Liu, Loi et Lam, 2011 ; Mael et Ashforth, 1992). L'adhésion aux objectifs fait en sorte que l'individu fortement identifié est plus motivé à fournir davantage d'efforts au travail (Aamir Ali et Buckley, 2010 ; Carmeli, Gilat et Waldman, 2007 ; Edwards, 2005). En mettant davantage d'efforts, l'individu contribue à l'atteinte des objectifs, coopère davantage, et en découle une meilleure performance individuelle, et une meilleure qualité de cette performance (Aamir Ali et Buckley, 2010 ; Carmeli *et al.*, 2007).

Étant donné que le lien entre l'identification organisationnelle et la performance au travail a été prouvé dans plusieurs recherches empiriques (Aamir Ali et Buckley, 2010 ; Carmeli *et al.*, 2007 ; Chen *et al.*, 2013 ; Liu *et al.*, 2011 ; Riketta, 2005), et étant donné que l'identification organisationnelle favorise chez un individu l'adhésion aux objectifs organisationnels et que cette adhésion entraîne l'adoption de comportements pour lesquels il est possible d'anticiper des conséquences organisationnelles positives, une forte identification est susceptible d'entraîner une meilleure performance. Puisque le rôle de contrôle des administrateurs est reconnu dans la littérature comme étant un rôle important et que l'exercice de ce rôle est susceptible d'avoir une valeur positive pour l'organisation (Westphal et Stern, 2007), il nous est donc possible de croire qu'un administrateur fortement identifié à l'organisation adoptera des comportements qui remplissent son rôle de contrôle, et sera ainsi plus performant au sein du conseil d'administration. Puis, étant donné que le rôle de service des administrateurs est reconnu pour sa contribution positive à l'organisation (Westphal et Stern, 2007), il nous est possible de croire qu'un administrateur fortement identifié à l'organisation adoptera des comportements qui remplissent son rôle de service, et sera ainsi plus performant au sein du conseil

d'administration. Cela représente notre première et notre deuxième hypothèse de recherche.

**H1a : L'identification organisationnelle des administrateurs siégeant au conseil d'administration exerce une influence positive sur leur performance individuelle dans l'exercice de leur rôle de contrôle.**

**H1b : L'identification organisationnelle des administrateurs siégeant au conseil d'administration exerce une influence positive sur leur performance individuelle dans l'exercice de leur rôle de service.**

### 2.2.2 La personnalité et ses dimensions

La personnalité est un terme couramment utilisé au quotidien, surtout pour faire référence à un individu, pour le décrire, le différencier ou même le critiquer. Une multitude de définitions existent pour ce concept, et toutes ne s'entendent pas sur les mêmes éléments principaux. Nous avons fait ressortir ci-dessous cinq définitions provenant d'auteurs ou de dictionnaires encyclopédiques.

Tableau 2.3 Définitions de la personnalité

Auteur/Source	Définition
McDougall, 1932	Personnalité définie «selon cinq facteurs distinct, mais inséparables, soit l'intellect, le caractère, le tempérament, la disposition et l'humeur. (...) et que chaque personnalité est, à son degré, une unité intégrée de tous ces facteurs, une unité dans laquelle l'action illustre le principe de la configuration, un système d'énergies où chaque partie distincte doit sa nature à sa place dans l'ensemble de l'unité et à ses relations avec toutes les autres parties.» <sup>28</sup>
Barrick & Mount, 1991	«(...) la personnalité consiste en cinq dimensions relativement indépendantes qui fournissent une taxonomie utile pour étudier les différences individuelles.» <sup>29</sup>
The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior, 1995	«La définition scientifique la plus largement utilisée identifie la personnalité comme l'ensemble des qualités psychologiques non-physiques et non-intellectuelles qui rendent une personne distincte des autres personnes.» <sup>30</sup>
Bloch et al., 2002	«Ensemble de caractéristiques affectives, émotionnelles et dynamiques relativement stables et générales de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve.» (Bloch <i>et al.</i> , 2002)

<sup>28</sup> Traduction libre: «(...) that personality may with advantage be broadly analyzed into five distinguishable but inseparable factors, namely, intellect, character, temperament, disposition and temper. (...) each personality is in its degree an integrated unity of all its factor, a unity in which in action exemplifies the principle of configuration, a system of energies, each distinguishable part of which owes something of its nature to its place in the whole and to its active relations with all other parts.» (McDougall, 1932, pp. 15-16)

<sup>29</sup> Traduction libre: «It illustrates that personality consists of five relatively independent dimensions which provide a meaningful taxonomy for studying individual differences.» (Barrick et Mount, 1991, p. 5)

<sup>30</sup> Traduction libre: « The most widely used scientific definition identifies personality as that set of nonphysical and nonintellectual psychological qualities which make a person distinct from other people.» ("The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior," 1995, p. 419)

Tableau 2.3 (suite) Définitions de la personnalité

Auteur/Source	Définition
APA Dictionary of Psychology, 2007	«(...) la configuration des caractéristiques et des comportements, qui comprend l'ajustement unique de l'individu à la vie, comprenant les traits principaux, les intérêts, les valeurs, le concept de soi, les habiletés et les schémas émotionnels.» <sup>31</sup>

La complexité du concept de personnalité est mise en évidence dans les définitions proposées. Tout d'abord, les définitions de Bloch et al. (2002), de l'*APA Dictionary of Psychology* et du *Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*, se ressemblent toutes les trois. En effet, la notion de caractéristiques revient dans chacune d'entre elles, tout comme le fait que la personnalité décrit l'individu et le distingue des autres individus. Toutefois, le dictionnaire de l'*APA* propose une définition qui fait référence à la configuration des caractéristiques et des comportements, plutôt que simplement des caractéristiques. Cette définition se distingue en ce sens qu'elle mentionne que la personnalité est une configuration, et non directement les caractéristiques qui définissent la personne ("APA dictionary of psychology," 2007).

Les définitions proposées par McDougall (1932) et Barrick & Mount (1991) ont un point commun; les deux définitions font référence à cinq facteurs qui composeraient la personnalité. Déjà à l'origine, en 1932, McDougall évoquait l'existence de cinq facteurs qu'il nommait l'intellect, le caractère, le tempérament, la disposition et l'humeur. Plusieurs années plus tard, ces facteurs ont été repris à maintes reprises par différents auteurs (Pour une méta-analyse voir: Barrick et Mount, 1991). Dans la présente étude, la définition du concept de personnalité retenue est celle de McDougall (1932), puisque cet auteur représente un pilier fondateur dans les

<sup>31</sup> Traduction libre: «(...) the configuration of characteristics and behavior that comprises an individual's unique adjustment to life, including major traits, interests, drives, values, self-concept, abilities, and emotional patterns.» ("APA dictionary of psychology," 2007, p. 689)

recherches effectuées sur la personnalité. Dans son texte où il discute des significations des mots «caractère» et «personnalité», McDougall (1932) propose que chaque facteur est complexe et contient plusieurs variables. Il ajoute que les mots, soit les titres des cinq dimensions de la personnalité, ne servent qu'à classer une quantité énorme de facteurs permettant de décrire une vaste gamme de personnalités (McDougall, 1932). Ainsi, cette définition est suffisamment large pour étudier les différences individuelles liées à la personnalité. Parce que la notion des cinq facteurs est encore aujourd'hui très actuelle, la définition de McDougall est pertinente. La personnalité consiste donc en cinq dimensions indépendantes, qui permettent d'étudier les différences individuelles (Barrick et Mount, 1991 ; McDougall, 1932). Les cinq dimensions proposées par McDougall (1932) ont évolué à travers le temps et nous utiliserons donc, les termes plus récents. Ces cinq dimensions sont donc l'extraversion, la stabilité émotionnelle, l'agréabilité, la conscience professionnelle ainsi que l'ouverture à l'expérience (Barrick et Mount, 1991). Il importe maintenant de bien définir chacune de ces dimensions.

L'extraversion «concerne la mesure dans laquelle les individus sont grégaires, autoritaires et sociables, opposément au fait d'être réservés, timides et calmes»<sup>32</sup> (Salgado, 1997). L'extraversion regroupe des traits de personnalité tels que la sociabilité, l'affirmation de soi, la convivialité, la gaieté, le niveau d'activité, etc. (Barrick et Mount, 1991 ; Oswald et Hough, 2011) Un individu possédant un niveau élevé d'extraversion a tendance à avoir des réactions émotionnelles positives (Barrick, Mount et Judge, 2001). Piedmont et Weinstein (1994), quant à eux, définissent le facteur de l'extraversion en termes de quantité et d'intensité d'interactions interpersonnelles.

---

<sup>32</sup> Traduction libre: « Extraversion concerns the extent to which individuals are gregarious, assertive, and sociable versus reserved, timid and quiet.» (Salgado, 1997, p. 30)

La stabilité émotionnelle «concerne la mesure dans laquelle les individus sont calmes et confiants, à l'opposé d'être précaire, anxieux, déprimé et émotionnel»<sup>33</sup> (Salgado, 1997). Cette dimension fait référence à l'anxiété, la dépression, la nervosité, l'embarras, l'insécurité et la vulnérabilité (Barrick et Mount, 1991 ; Oswald et Hough, 2011). Les individus ayant une faible stabilité émotionnelle vont éprouver régulièrement un affect négatif, en plus de se sentir déprimé et anxieux (Piedmont et Weinstein, 1994).

L'agréabilité concerne «la mesure dans laquelle les individus sont coopératifs, chaleureux et agréables, versus les individus démontrant une froideur interpersonnelle, désagréables et hostiles»<sup>34</sup> (Salgado, 1997). Cette dimension du modèle des cinq facteurs inclut des traits de personnalité tels que la flexibilité, la confiance, la sympathie, la tolérance, la coopération, le respect et la patience (Barrick et Mount, 1991 ; Barrick *et al.*, 2001 ; Oswald et Hough, 2011). L'agréabilité peut également être définie en fonction de la qualité des relations interpersonnelles que l'individu entretient avec d'autres personnes (Piedmont et Weinstein, 1994).

La conscience professionnelle concerne «la mesure dans laquelle les individus sont travailleurs, organisés, fiables et persévérants, versus paresseux, désorganisés et peu fiables»<sup>35</sup> (Salgado, 1997). La conscience professionnelle inclut aussi des traits de personnalité tels que la discipline, l'ordre, l'effort, l'orientation sur les résultats,

---

<sup>33</sup> Traduction libre: «Neuroticism concerns the degree to which the individual is insecure, anxious, depressed, and emotional versus calm, self-confident, and cool.» (Salgado, 1997, p. 30)

<sup>34</sup> Traduction libre: «Agreeableness concerns the degree to which individuals are cooperative, warm, and agreeable versus cold, disagreeable, and antagonistic.» (Salgado, 1997, p. 30)

<sup>35</sup> Traduction libre: «Conscientiousness measures the extent to which individuals are hardworking, organized, dependable and persevering versus lazy, disorganized, and unreliable.» (Salgado, 1997, p. 30)

l'efficacité et la réalisation de soi (Barrick et Mount, 1991 ; Oswald et Hough, 2011). Un individu présentant un niveau élevé de conscience professionnelle aura tendance à fournir un grand effort et une grande motivation dans les comportements reliés aux objectifs (Piedmont et Weinstein, 1994).

L'ouverture à l'expérience définit «les individus qui sont créatifs, curieux et cultivés versus les individus qui ont des intérêts étroits»<sup>36</sup> (Salgado, 1997). Cette dimension fait référence à l'intelligence, à l'imagination, à la sensibilité artistique, à la créativité, à l'ouverture d'esprit, etc. (Barrick et Mount, 1991 ; Barrick *et al.*, 2001 ; Oswald et Hough, 2011) Un individu qui démontre un niveau élevé de ce facteur de la personnalité aura tendance à rechercher et à apprécier davantage les nouvelles expériences, comparativement aux individus qui démontreraient un niveau faible d'ouverture à l'expérience (Piedmont et Weinstein, 1994).

La personnalité représente un concept majeur dans la présente recherche, car elle représente une catégorie importante de différences individuelles. Ces dernières sont de bons prédicteurs des comportements au travail, dont la performance individuelle (Chernyshenko, Stark et Drasgow, 2011). Le lien entre la personnalité et la performance a été étudié à plusieurs reprises dans la littérature (Oswald et Hough, 2011). Les traits de la personnalité d'un individu vont expliquer une certaine variabilité dans les résultats individuels au travail (performance, succès de carrière, etc.) et dans les résultats organisationnels (Oswald et Hough, 2011).

Pour étudier le lien entre la personnalité et la performance, le modèle du *Big Five* a été retenu. Ce dernier vise à résumer et synthétiser les mesures de la personnalité en incluant les traits affectifs, interpersonnels et motivationnels de la personnalité

---

<sup>36</sup> Traduction libre: «Openess to Experience defines individuals who are creative, curious, and cultured versus practical with narrow interests.» (Salgado, 1997, p. 30)

(McCrae et Costa, 1989). Plusieurs psychologues organisationnels ont justifié dans leurs travaux, que le *Big Five* est un excellent modèle pour expliquer et comprendre les relations directes et indirectes qui existent entre la personnalité et certains résultats organisationnels tels que la performance au travail (Oswald et Hough, 2011).

Plusieurs études font le lien entre le modèle du *Big Five* et la performance au travail (Barrick et Mount, 1991 ; Barrick *et al.*, 2001 ; Hurtz et Donovan, 2000 ; Oswald et Hough, 2011 ; Piedmont et Weinstein, 1994 ; Salgado, 1997 ; Tett, Jackson et Rothstein, 1991). La méta-analyse de Barrick et Mount (1991) a été très souvent citée, et ce, au sein d'excellentes revues académiques. Elle présente les liens entre les cinq facteurs et la performance au travail chez cinq groupes d'emplois en particulier, soit les professionnels, les policiers, les gestionnaires, les vendeurs, ainsi que les employés qualifiés ou semi qualifiés (aide soignante, chauffeurs, etc.). La particularité de différencier les résultats selon les cinq groupes d'emplois est très pertinente, puisque l'impact des traits de personnalité sur la performance peut varier selon le type d'emploi que l'individu occupe, selon le contexte organisationnel et selon les tâches à accomplir, et cela est encore plus vrai dans la présente étude portant sur la gouvernance d'entreprise. En effet, afin de ne pas s'éloigner de notre objectif de recherche qui concerne la performance individuelle des administrateurs, nous avons retenu uniquement trois des cinq facteurs du *Big Five* (extraversion, stabilité émotionnelle et conscience professionnelle). Les deux facteurs éliminés (agréabilité et ouverture à l'expérience) ne nous permettaient pas d'émettre des propositions rigoureuses quant à leur possible influence sur l'adoption de comportements permettant l'accomplissement des rôles de contrôle et de service d'un administrateur. En effet, l'agréabilité ressort souvent comme le facteur expliquant le moins la performance au travail, et ce, même dans les emplois nécessitant des interactions fréquentes (Barrick et Mount, 1991). Puis, l'ouverture à l'expérience a obtenu des résultats significatifs dans des situations de formation et d'apprentissage (Barrick et

Mount, 1991), ce qui s'éloigne de notre contexte de gouvernance d'entreprise. C'est pourquoi, les trois facteurs retenus sont l'extraversion, la stabilité émotionnelle ainsi que la conscience professionnelle. Nous présenterons dans les paragraphes qui suivent, les relations qui ont été prouvées empiriquement et qui existent entre chacune des trois dimensions retenues et la performance au travail, ce qui nous permettra de formuler nos six prochaines hypothèses de recherche.

Dans un premier temps, l'extraversion est un facteur de personnalité qui a été fréquemment étudié en lien avec la performance au travail (Barrick et Mount, 1991). Étant donné que le lien entre l'extraversion et la performance au travail dans les emplois nécessitant des interactions fréquentes et une forte coopération entre les membres a été prouvé empiriquement dans un bon nombre d'études (Barrick et Mount, 1991 ; Barrick *et al.*, 2001 ; Salgado, 1997) et étant donné que des traits de personnalité tels que la sociabilité, l'activité, la convivialité, la gaieté, l'affirmation de soi, le désir d'être entouré facilitent les contacts, les échanges et les relations interpersonnelles. L'extraversion entraîne donc une meilleure performance individuelle dans les emplois qui nécessitent de telles interactions (Barrick et Mount, 1991).

Étant donné que le rôle de contrôle des administrateurs nécessite des échanges constants entre eux et les gestionnaires de l'organisation, afin de bien surveiller les activités et les décisions prises, il est possible de croire qu'un administrateur qui est extraverti aura plus de facilité à exercer son rôle de contrôle. Étant donné que le rôle de service nécessite des administrateurs, un partage d'information, d'expertise et de conseils à l'organisation, et ce, sur une base régulière (Westphal et Stern, 2007), il nous est possible de croire qu'un administrateur extraverti aura plus de facilité à

exercer son rôle de service. Nous pouvons donc formuler notre troisième et quatrième hypothèse de recherche.

**H2a : L'extraversion des administrateurs siégeant au conseil d'administration exerce une influence positive sur leur performance individuelle dans l'exercice de leur rôle de contrôle.**

**H2b : L'extraversion des administrateurs siégeant au conseil d'administration exerce une influence positive sur leur performance individuelle dans l'exercice de leur rôle de service.**

Dans un deuxième temps, le lien entre la stabilité émotionnelle et la performance individuelle au travail a été prouvé dans plusieurs études (Barrick et Mount, 1991 ; Barrick *et al.*, 2001 ; Salgado, 1997). Étant donné que les individus possédant un faible niveau de stabilité émotionnelle présentent des traits de personnalités tels que l'anxiété, la dépression, l'inquiétude, la nervosité et puisque ces traits rendent difficile l'exécution et l'accomplissement des tâches au travail (Barrick et Mount, 1991 ; Barrick *et al.*, 2001), une influence positive entre la stabilité émotionnelle et la performance existerait. Étant donné que le rôle de contrôle des administrateurs implique différentes tâches telles qu'émettre des critiques constructives, revoir des décisions prises, challenger les gestionnaires et plusieurs autres tâches, nous pouvons conclure qu'un administrateur stable émotionnellement aura plus de facilité à exercer son rôle de contrôle, puisqu'il gardera son calme, et qu'il saura gérer son stress et son anxiété. Étant donné que le rôle de service des administrateurs exige de ceux-ci plusieurs tâches telles que le partage d'information, le partage de conseils, la mise à profit de ses connaissances, nous pensons qu'un administrateur stable émotionnellement aura plus de facilité à exercer ce rôle, en restant calme dans ses

fonctions d'administrateur. De cela, découle notre cinquième et sixième hypothèse de recherche.

**H3a : La stabilité émotionnelle des administrateurs siégeant au conseil d'administration exerce une influence positive sur leur performance individuelle dans l'exercice de leur rôle de contrôle.**

**H3b : La stabilité émotionnelle des administrateurs siégeant au conseil d'administration exerce une influence positive sur leur performance individuelle dans l'exercice de leur rôle de service.**

Dans un troisième temps, la conscience professionnelle est un facteur de personnalité très important dans les études portant sur la performance. Les auteurs Barrick, Mount et Judge (2001) vont même jusqu'à affirmer que :

Les résultats obtenus pour la conscience soulignent son importance en tant que différence individuelle fondamentale possédant de nombreuses implications pour les résultats du travail. La conscience semble être le trait relié à la motivation que les psychologues industriels et organisationnels ont cherché pendant longtemps, et elle devrait donc occuper un rôle central dans les théories qui tentent d'expliquer la performance au travail.<sup>37</sup>

Puisque, d'entrée de jeu, un lien logique existe entre cette dimension de la personnalité et la performance, en raison de la référence à l'auto-discipline, à l'effort, à la persévérance, à l'efficacité, à l'ambition et à la persistance (Piedmont et Weinstein, 1994) et puisque la conscience professionnelle est la dimension du *Big*

---

<sup>37</sup> Traduction libre: « The results for conscientiousness underscore its importance as a fundamental individual difference variable that has numerous implications for work outcomes. Conscientiousness appears to be the trait-oriented motivation variable that industrial-organizational psychologists have long searched for, and it should occupy a central role in theories seeking to explain job performance.» (Barrick *et al.*, 2001, p. 22)

*Five* prédisant le mieux la performance au travail et ce, en offrant la validité la plus élevée (Barrick et Mount, 1991 ; Barrick *et al.*, 2001 ; Hurtz et Donovan, 2000 ; Salgado, 1997), ce facteur nous apparaît comme un bon prédicteur de la performance des administrateurs. Étant donné que les individus possédant des traits de personnalité associés à la conscience professionnelle tels que la responsabilité, l'effort, la persévérance, sont plus susceptibles d'adopter des comportements ayant une valeur attendue positive pour l'organisation (Barrick et Mount, 1991) et puisque le lien entre la conscience professionnelle et la performance au travail a été prouvé et ce, dans tous les types d'occupations, il nous est possible de croire que la conscience professionnelle aurait également une influence sur la performance d'un administrateur. Puisque l'exercice du rôle de contrôle d'un administrateur s'apparente aux tâches qu'un employé doit exercer dans son travail, nous croyons qu'un administrateur démontrant une forte conscience professionnelle aura tendance à adopter des comportements à valeur ajoutée pour l'organisation et donc, des comportements remplissant son rôle de contrôle. Puisque le rôle de service de l'administrateur est une fonction à exercer telles que le sont les tâches d'un emploi pour un travailleur en gestion des ressources humaines, nous croyons qu'un administrateur démontrant une forte conscience professionnelle aura tendance à adopter des comportements ayant une valeur attendue positive pour l'organisation, et donc des comportements qui remplissent le rôle de service attendu des administrateurs. Nous pouvons donc formuler notre septième et huitième hypothèse de recherche.

**H4a : La conscience professionnelle des administrateurs siégeant au conseil d'administration exerce une influence positive sur leur performance individuelle, dans l'exercice de leur rôle de contrôle.**

**H4b : La conscience professionnelle des administrateurs siégeant au conseil d'administration exerce une influence positive sur leur performance individuelle, dans l'exercice de leur rôle de service.**

### 2.2.3 Le besoin d'approbation sociale

Pour faire suite aux traits de personnalité présentés ci-dessus, nous abordons maintenant le concept du besoin d'approbation sociale qui représente un attribut personnel utilisé dans plusieurs études, notamment portant sur le support organisationnel (Armeli, Eisenberger, Fasolo et Lynch, 1998 ; Marlowe et Crowne, 1961 ; Sosik et Dinger, 2007 ; Twenge et Im, 2007). Le besoin d'approbation sociale est un besoin socio-émotionnel que l'on retrouve chez les individus (Armeli *et al.*, 1998).

Le besoin d'approbation sociale est un facteur de motivation important dans le comportement humain et il existe une disposition générale de la part des individus à rechercher des évaluations favorables des autres. (...) une grande partie du comportement humain est orientée vers l'obtention d'approbation et vers l'évitement de désapprobation dans des contextes sociaux.<sup>38</sup>

Dans leur étude concernant les attributs personnels des leaders, Sosik et Dinger (2007) définissent le besoin d'approbation sociale comme étant «la tendance des individus à rechercher l'approbation des autres»<sup>39</sup>. Cette définition sera retenue dans la présente recherche, puisque nous utiliserons, tout comme ces auteurs, le besoin

---

<sup>38</sup> Traduction libre: ««It has been suggested that the need for social approval is an important motivating factor in human behavior and that there is a general disposition on the part of individuals to seek favorable evaluations from others. (...) that a large proportion of human behavior is directed toward obtaining approval from and avoiding the disapproval of others in social settings.» (Martin, H. J., 1984, p. 508)

<sup>39</sup> Traduction libre: « Need for social approval represents social desirability or an individual's tendency to seek approval from relevant others.» (Sosik et Dinger, 2007, p. 136)

d'approbation sociale comme étant un attribut personnel. Si l'on adapte la définition à notre contexte, nous suggérons donc que le besoin d'approbation sociale peut être défini comme étant la tendance des administrateurs à rechercher l'approbation des autres, notamment de leurs collègues membres du conseil d'administration.

Bien qu'il y ait peu d'études qui traitent de l'influence du besoin d'approbation sociale sur la performance individuelle au travail, nous croyons que cette variable risque d'avoir un impact dans un contexte de gouvernance d'entreprise. En effet, puisqu'un fort besoin d'approbation sociale implique un manque de confiance et de sécurité, une peur du rejet et un énorme désir de plaire chez les individus, ceux-ci auront tendance à modifier leurs propres opinions pour adopter les points de vue des autres et agir d'une façon qu'ils croient socialement acceptée (Armeli *et al.*, 1998 ; Martin, H. J., 1984 ; Sosik et Dinger, 2007) Étant donné que le rôle de contrôle implique des administrateurs, notamment, la remise en question des décisions, la capacité de questionner, même si cela implique parfois de dire le contraire de ses collègues, nous croyons qu'un administrateur ayant un fort besoin d'approbation sociale aura de la difficulté à exercer son rôle de contrôle. Puisque le rôle de service des administrateurs implique de la part de ceux-ci un partage d'information, d'expertise et de conseils, une mise à profit de leurs compétences, une grande capacité à discuter des enjeux à venir, ainsi que le partage de leurs opinions personnelles nous croyons qu'un administrateur démontrant un fort besoin d'approbation sociale aura de la difficulté à exercer son rôle de service. Ainsi, nous pouvons formuler notre neuvième et dixième hypothèse de recherche.

**H5a : Un fort besoin d'approbation sociale chez les administrateurs siégeant au conseil d'administration exerce une influence négative sur leur performance individuelle dans l'exercice de leur rôle de contrôle.**

**H5b : Un fort besoin d'approbation sociale chez les administrateurs siégeant au conseil d'administration exerce une influence négative sur leur performance individuelle dans l'exercice de leur rôle de service.**

### 2.3 Variable modératrice

Tel que mentionné précédemment, les rôles de contrôle et de service des administrateurs sont reconnus comme étant les rôles dominants dans la littérature portant sur la performance des conseils d'administration (Forbes et Milliken, 1999). Un consensus existe quant à la valeur ajoutée qu'apportent les comportements qui permettent l'accomplissement de ces deux rôles, et normalement, les administrateurs devraient reconnaître cette importance. Toutefois, à travers les liens que nous avons postulés dans ce chapitre, deux groupes d'hypothèses impliquent que cette croyance quant à l'importance des rôles, soit encore plus véridique. En effet, la relation qui existerait entre l'identification organisationnelle et la performance dans les deux rôles ainsi que la relation entre la conscience professionnelle et la performance dans les deux rôles, impliqueraient le fait que l'administrateur perçoive comme étant important les rôles de contrôle et de service. Cette perception d'importance quant aux rôles devient une variable modératrice dans notre modèle d'analyse.

Étant donné qu'un individu fortement identifié démontre une volonté à faire ce qui est attendu par l'organisation et à faire ce qui entraîne des conséquences positives, nous pensons que la perception de l'administrateur quant à l'importance de son rôle de contrôle et de son rôle de service, jouera un rôle modérateur dans la possible relation qui existerait entre l'identification organisationnelle et sa performance. En d'autres termes, si l'administrateur perçoit son rôle de contrôle et son rôle de service comme étant des rôles importants, et qu'il est fortement identifié à l'organisation, la relation

entre l'identification et la performance serait plus forte que dans le cas où ces rôles ne seraient pas perçus comme étant importants par l'administrateur. Nous formulons donc deux hypothèses en ce sens.

**H6a : L'importance accordée par les administrateurs au rôle de contrôle modérera positivement la relation entre l'identification organisationnelle et la performance individuelle des administrateurs dans l'exercice de leur rôle de contrôle.**

**H6b : L'importance accordée par les administrateurs au rôle de service modérera positivement la relation entre l'identification organisationnelle et la performance individuelle des administrateurs dans l'exercice de leur rôle de service.**

Un individu possédant une forte conscience professionnelle souhaite faire ce qui est attendu par l'organisation, et ce qui entraîne des conséquences positives pour l'organisation (Barrick et Mount, 1991). Ainsi, la perception d'importance quant au rôle de contrôle et au rôle de service, accentuera ou diminuera l'influence exercée par la conscience professionnelle sur la performance. En d'autres termes, un administrateur qui considère son rôle de contrôle et son rôle de service comme étant des rôles majeurs dans ses fonctions, et qu'en plus cet administrateur démontre une forte conscience professionnelle, le lien entre les deux variables serait d'autant plus fort que dans le cas contraire. Il nous est donc possible de formuler nos deux dernières hypothèses de recherche.

**H7a : L'importance accordée par les administrateurs au rôle de contrôle modérera positivement la relation entre la conscience professionnelle et la**

**performance individuelle des administrateurs dans l'exercice de leur rôle de contrôle.**

**H7b : L'importance accordée par les administrateurs au rôle de service modérera positivement la relation entre la conscience professionnelle et la performance individuelle des administrateurs dans l'exercice de leur rôle de service.**

En conclusion, le deuxième chapitre nous a permis de clarifier chacun des concepts de notre étude, en présentant les définitions de la performance d'un administrateur, de l'identification organisationnelle, de la personnalité et ses dimensions, puis du besoin d'approbation sociale. Nous avons ensuite présenté les liens avec la performance au travail existant dans la littérature et qui nous ont permis d'élaborer notre propre cadre d'analyse en adaptant des modèles déjà testés, à notre contexte, soit la gouvernance d'entreprise. Les hypothèses qui ont découlé des modèles présentés forment notre modèle d'analyse. C'est ce modèle qui nous permettra d'atteindre notre objectif de recherche et c'est ce modèle que nous testerons empiriquement dans le chapitre 4. D'abord, le chapitre suivant aura comme objectif de préciser chacun des aspects méthodologiques nous permettant de vérifier empiriquement notre modèle.

## CHAPITRE III

### LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le premier chapitre, nous avons effectué une revue de la littérature portant sur la performance des conseils d'administration, ce qui nous a permis d'identifier une lacune dans les connaissances, soit l'absence de recherche portant sur la performance individuelle d'un administrateur. Le deuxième chapitre nous a permis d'élaborer un modèle d'analyse inspiré de la gestion des ressources humaines, dans le but de combler la lacune identifiée. Dix hypothèses sont ressorties de ce modèle et seront testées empiriquement dans le chapitre 4. Mais d'abord, dans le présent chapitre, il sera question des aspects méthodologiques, donc des justifications des diverses méthodes employées afin d'atteindre l'objectif de recherche. Nous justifierons donc les décisions d'ordre méthodologique prises dans la recherche qui vont nous permettre de vérifier empiriquement notre modèle d'analyse présenté dans le chapitre précédent. Plus précisément, le devis de recherche, la technique de collecte de données, la technique d'échantillonnage ainsi que l'instrument de collecte de données seront présentés et justifiés.

#### 3.1 Devis de recherche

Dans leur définition, Contandriopoulos et ses collaborateurs (1990) suggèrent qu'un devis de recherche ou une stratégie de recherche est «l'intégration et l'articulation de l'ensemble des décisions à prendre pour appréhender de façon cohérente la réalité empirique afin de soumettre de façon rigoureuse les hypothèses (...) à l'épreuve des faits». (p. 33)

Afin d'être en lien avec l'objectif de la recherche qui, rappelons-le, est de dresser le profil d'un administrateur performant et de vérifier si les antécédents déjà prouvés en gestion des ressources humaines s'avèrent également pertinents en gouvernance d'entreprise, le devis de recherche à coupe transversale, aussi appelé devis corrélationnel, s'avère être le devis le plus approprié. Selon Bryman et Bell (2007), un devis à coupe transversale

implique la collecte de données sur plus d'un cas (généralement beaucoup plus d'un) et à un seul point dans le temps afin de recueillir un ensemble de données quantitatives ou quantifiables sur deux ou plusieurs variables (généralement beaucoup plus que deux) qui sont ensuite examinées pour étudier les modèles d'association<sup>40</sup>

Ce devis de recherche est pertinent dans le cadre de notre recherche puisqu'il permet d'étudier la variation dans les résultats. Il permet aussi d'obtenir des données quantifiables et d'étudier les diverses relations qui existent entre les variables (Bryman et Bell, 2007 ; Fortin, 2010). Selon Sekaran et Bougie (2010), un devis de recherche se fonde sur six aspects fondamentaux, dont, notamment, l'implication du chercheur, le milieu de l'étude et l'horizon de temps. En lien avec ces éléments, une étude de type corrélationnelle comme la présente recherche, implique une intervention minimale de la part du chercheur dans un milieu naturel et ce, à un seul moment dans le temps (Sekaran et Bougie, 2010). Puisque notre recherche vise à identifier les caractéristiques d'un administrateur performant comme elles sont dans la réalité, il est nécessaire de réaliser l'étude dans un milieu organisationnel naturel et sans intervention, ni manipulation de la part du chercheur. Le choix d'un devis de recherche s'effectue sur la base de la définition du problème de recherche, des objectifs de recherche, du niveau de rigueur souhaité et des coûts que la recherche implique (Sekaran et Bougie, 2010). Ainsi, en se basant sur ces éléments, un devis

---

<sup>40</sup> Traduction libre: «A cross-sectional design entails the collection of data on more than one case (usually quite a lot more than one) and at a single point in time in order to collect a body of quantitative or quantifiable data in connection with two or more variables (usually many more than two) which are then examined to detect patterns of association.» (Bryman et Bell, 2007, p. 55)

corrélational à coupe transversale est le devis le plus approprié dans la présente recherche puisqu'il nous permet d'examiner des relations entre des variables et ainsi, répondre à notre objectif de recherche (Bryman et Bell, 2007).

Tout comme les autres devis de recherche, le devis de recherche à coupe transversale présente certaines forces et certaines limites. Les qualités d'un devis de recherche peuvent être évaluées en fonction des critères de validité interne de la recherche et de validité externe de la recherche (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2007). Tout d'abord, la validité interne de la recherche «consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude» (Drucker-Godard *et al.*, 2007, p. 278). En d'autres termes, la validité interne de la recherche vise à s'assurer que les liens établis entre les variables soient vrais et qu'ils ne soient pas le résultat de l'interférence de d'autres variables non étudiées dans notre recherche (Drucker-Godard *et al.*, 2007). Par exemple, si nous mettons en relation A avec B, il ne faudrait pas que la relation positive trouvée entre les deux existe parce que C (variable non étudiée dans la recherche) exerce une influence dans la relation, car si c'était le cas, la recherche aurait une faible validité interne. Une des principales limites d'un devis de recherche corrélational réside en la faible validité interne de celui-ci (Fortin, 2010). En effet, la validité interne de notre devis de recherche est relativement faible, puisqu'il est difficile d'établir des relations causales en fonction des résultats obtenus, et les relations trouvées découlent uniquement des hypothèses formulées (Bryman et Bell, 2007). De plus, ce devis de recherche ne permet pas d'étudier l'influence que pourraient avoir d'autres variables au sein des relations trouvées à partir des résultats (Bryman et Bell, 2007). Toutefois, la déduction logique de nos hypothèses à partir d'un cadre d'analyse rigoureux permet d'améliorer la validité interne (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle, 1990 ; Fortin, 2010). «La valeur des études corrélationalles n'est pas déterminée par la complexité du devis ou des analyses statistiques, mais bien par l'explication

approfondie des construits théoriques qui sous-tendent l'étude» (Fortin, 2010, p. 299). Ainsi, pour réduire l'effet qu'aurait une faible validité interne de notre recherche, nous avons formulé des hypothèses se basant sur un cadre d'analyse rigoureux qui lui, est basé sur des recherches empiriques valides. La qualité et la rigueur de notre modèle d'analyse présenté au deuxième chapitre améliorent donc la validité interne de notre recherche.

La validité externe quant à elle, «examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche. (...) le chercheur doit tout d'abord examiner dans quelle mesure les résultats mis en évidence sur un échantillon ne peuvent être généralisés à l'ensemble de la population» (Drucker-Godard *et al.*, 2007, p. 286). Le devis corrélationnel présente généralement une validité externe élevée, notamment parce que ce type d'étude s'effectue à partir d'un milieu naturel, sans aucune manipulation de données (Bryman et Bell, 2007). Ce type de validité est influencé également par la qualité de l'échantillon suivi (Drucker-Godard *et al.*, 2007), élément qui sera présenté un peu plus loin dans ce chapitre. De plus, ce type de validité est lui aussi, influencé par la qualité du cadre d'analyse, comme Contandriopoulos et ses collègues (1990) l'expliquent : «Plus la théorie sur laquelle la recherche est fondée est solide et plus les résultats empiriques obtenus dans un contexte particulier sont cohérents avec les hypothèses théoriques, plus ces résultats sont généralisables à d'autres contextes» (p. 43). Ainsi, la rigueur de notre cadre d'analyse contribue à améliorer la validité externe de notre recherche.

### 3.2 Technique de collecte de données

Dans les devis de recherche corrélationnels, deux techniques de collecte de données sont très courantes, soit l'échelle de mesure et le questionnaire (Fortin, 2010). Dans la

présente recherche, la technique de collecte de données retenue est le questionnaire souvent appelé sondage. Le questionnaire est défini comme étant

un instrument de collecte des données qui exige du participant des réponses écrites à un ensemble de questions. (...) Le questionnaire a pour but de recueillir de l'information factuelle sur des événements ou des situations connues, sur des attitudes, des croyances, des connaissances, des impressions et des opinions (Fortin, 2010, pp. 432-433).

Dans la présente recherche, la collecte de données s'est effectuée à l'aide de deux questionnaires différents, dont un pour les administrateurs et un autre pour les présidents et les directeurs généraux des établissements. Le questionnaire à l'intention des administrateurs visait à mesurer la compréhension qu'ils avaient de leur rôle, le niveau de leur besoin d'approbation sociale, leurs niveaux d'identification organisationnelle ainsi que leurs traits de personnalité. Le questionnaire à l'intention des présidents et des directeurs généraux visait, quant à lui, à mesurer la performance des administrateurs, du point de vue des présidents et des directeurs généraux. C'est à l'aide de ces deux questionnaires que nous pouvions tester nos hypothèses précédemment formulées.

Nous avons donc distribué et collecté les données lors des réunions de conseil d'administration des différents établissements participants. Pour nous assurer que la participation des répondants était volontaire, nous avons fait signer un formulaire de consentement, puis nous avons ajouté une dernière question à la fin du questionnaire afin de revalider la volonté des administrateurs à participer à l'étude. Ainsi, un administrateur qui se sentait mal à l'aise de ne pas participer devant ses collègues, se voyait dans la possibilité de refuser sa participation par écrit à la fin du questionnaire, et dans ces cas, les dits questionnaires étaient détruits.

Le questionnaire est la technique de collecte de données la mieux adaptée à notre recherche puisqu'elle permet d'obtenir une grande quantité d'informations quantitatives et quantifiables sur un large échantillon de répondants (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2007). De plus, le questionnaire permet une standardisation et une comparabilité de la mesure, ce qui est nécessaire dans la présente recherche en raison du grand nombre de variables (Baumard *et al.*, 2007). Le questionnaire n'est pas toujours une technique de collecte de données appropriée, mais comme Sekaran et Bougie (2010) l'expliquent : «Les questionnaires sont un mécanisme de collecte de données efficace lorsque le chercheur sait exactement ce qui est requis et comment mesurer les variables d'intérêts»<sup>41</sup>. Donc, le questionnaire est approprié pour notre recherche, car nous savons ce que nous voulons mesurer, en fonction de notre cadre d'analyse. Pour finir, le questionnaire peut être administré personnellement, par envoi postal ou encore par courrier électronique (Sekaran et Bougie, 2010). Pour notre recherche, le questionnaire a été auto-administré par les participants, mais avec la présence d'un membre de l'équipe de recherche.

Comme toute technique de collecte de données, le questionnaire présente des forces et des limites. Tout d'abord, le questionnaire auto-administré entraîne très peu de coûts et facilite l'accès à un grand nombre de données rapidement (Baumard *et al.*, 2007 ; Bryman et Bell, 2007). De plus, le fait que les questionnaires étaient auto-administrés avec la présence du chercheur dans la salle, cela avait comme avantage, que les questions des participants étaient tout de suite clarifiées (Sekaran et Bougie, 2010). Le membre de l'équipe de recherche pouvait également introduire l'étude, ce qui motivait parfois les répondants à participer, et le membre de l'équipe de recherche pouvait repartir avec les questionnaires complétés, ce qui augmentait le taux de réponse (Sekaran et Bougie, 2010). Cela vient combler la lacune du questionnaire

---

<sup>41</sup> Traduction libre: «Questionnaires are an efficient data collection mechanism when the researcher knows exactly what is required and how to measure the variables of interests.» (Sekaran et Bougie, 2010, p. 197)

auto-administré souvent évoquée par les auteurs, soit le faible taux de réponse. En effet, une des limites du questionnaire auto-administré est le très faible taux de réponse, soit une grande proportion de non-réponses, ce qui peut, diminuer la représentativité de l'échantillon (Fortin, 2010). Le moyen que nous avons pris pour diminuer cette lacune a été d'avoir un membre de l'équipe de recherche présent sur place, lors de l'administration des questionnaires. Une autre limite de cette technique de collecte de données est l'impossibilité pour le chercheur, de corriger une erreur de mesure (Baumard *et al.*, 2007). En effet, une fois que le questionnaire est distribué, il est impossible de modifier la mesure choisie, mais pour contrecarrer cette limite, nous avons accordé une attention toute particulière à la préparation du questionnaire, notamment en choisissant des questions déjà utilisées et testées dans des recherches empiriques précédentes (Baumard *et al.*, 2007). Nous y reviendrons dans la section concernant l'opérationnalisation des variables. Pour finir, puisque le sujet de la performance est parfois un sujet délicat, les questions formulées étaient susceptibles de créer un biais de désirabilité sociale, ce qui n'est pas souhaitable dans une collecte de données (Sekaran et Bougie, 2010). Un biais de désirabilité sociale fait référence à certaines réponses fournies par les participants en fonction de leur perception de ce qui est socialement accepté et désiré (Bryman et Bell, 2007). Si l'on compare le questionnaire auto-administré à une entrevue semi-dirigée, le questionnaire est plus susceptible de réduire ce biais de désirabilité sociale, en raison de l'absence d'un interviewer qui pose des questions directement aux participants, donc le questionnaire est une technique mieux adaptée pour notre recherche (Bryman et Bell, 2007). De plus, nous avons limité le biais de désirabilité sociale en demandant aux directeurs généraux et aux présidents de mesurer la performance des administrateurs, ce qui réduit le biais de désirabilité sociale contrairement à une performance qui aurait été auto-rapporté par l'administrateur.

### 3.3 Échantillonnage

Selon Contandriopoulos et al. (1990), «la population cible, aussi appelée population à l'étude, est composée d'éléments distincts possédant un certain nombre de caractéristiques communes» (p.55). Dans la présente étude, la population cible représente l'ensemble des administrateurs des caisses Desjardins du Québec, c'est-à-dire des membres élus du conseil d'administration d'une caisse Desjardins. Chez Desjardins, le mot «dirigeant» est utilisé en faisant référence à un administrateur. Parmi les critères d'inclusion, se trouvent le fait d'être un membre élu, de siéger sur un conseil d'administration, et que l'entreprise soit une caisse Desjardins du Québec. Selon les mêmes auteurs, un échantillon est «un sous-ensemble de la population cible» (Contandriopoulos *et al.*, 1990, p. 57).

La technique d'échantillonnage retenue dans ma recherche est l'échantillon de convenance, qui représente un échantillon non probabiliste. D'après Royer et Zarlowski (2007), les échantillons de convenance «désignent les échantillons sélectionnés en fonction des seules opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini *a priori*» (p. 196). Cette technique d'échantillonnage est justifiée dans le cadre de cette recherche puisqu'elle permet de faciliter et d'accélérer la collecte de données recherchées (Royer et Zarlowski, 2007). De plus, cette technique d'échantillonnage représente la méthode non probabiliste la plus couramment utilisée, puisqu'elle rend disponible les ressources nécessaires (Fortin, 2010), et c'est principalement pour cette raison que ce type d'échantillon a été retenu dans cette recherche.

Toutefois, les échantillons de convenance, aussi appelés échantillons accidentels, présentent certaines limites. En effet, ils ont comme principal inconvénient de rendre impossible la généralisation des résultats à la population cible (Contandriopoulos *et*

*al.*, 1990). Cela s'explique par le fait que cette technique d'échantillonnage ne nous permet pas de conclure que les individus formant l'échantillon soient représentatifs de la population (Bryman et Bell, 2007). Pour combler l'effet de cette limite, nous avons utilisé les données recueillies avec une grande prudence, et nous avons limité notre généralisation aux caractéristiques présentes dans notre échantillon, afin d'éviter toute généralisation qui serait fautive (Fortin, 2010). Un autre moyen de pallier à cette limite est de limiter l'hétérogénéité de notre population (Fortin, 2010), ce qui est déjà effectué, puisque nous avons choisi uniquement des membres des conseils d'administration des caisses Desjardins, et non pas des membres de conseils d'administration de plusieurs entreprises différentes les unes des autres.

La taille de l'échantillon est un sujet largement discuté entre les chercheurs et de façon générale, il importe «d'obtenir un nombre suffisant de personnes pour fournir des résultats crédibles» (Fortin, 2010, p. 241). Dans un échantillon de convenance, la taille requise de l'échantillon est davantage déterminée pour des fins statistiques, afin d'avoir suffisamment de répondants pour générer des analyses statistiques crédibles. De plus, puisque l'objectif de cette recherche n'est pas de généraliser nos résultats à l'ensemble de la population, nous n'avons pas déterminé une taille d'échantillon en lien avec le nombre total d'administrateurs chez Desjardins. Toutefois, nous avons 165 dyades, ce qui représente tout de même un échantillon important.

Tel que mentionné dans la section portant sur la technique de collecte de données, nous avons deux questionnaires, soit un à l'intention des administrateurs et un autre à l'intention des directeurs généraux et des présidents. Puisque ce dernier vise à évaluer la performance des administrateurs, et la recherche porte sur cette performance, il importe d'avoir les deux questionnaires remplis pour considérer l'administrateur comme un répondant. En d'autres termes, pour avoir un répondant, il importe d'avoir une dyade de réponses, soit le questionnaire rempli par l'administrateur et au

minimum, un questionnaire du président et/ou du directeur général. Nous avons donc contacté 33 caisses, ce qui représente 301 administrateurs, 33 directeurs généraux et 33 présidents. Sur ce nombre, nous avons pu constituer 165 dyades, ce qui représente un taux de retour d'environ de : 55%. Ce faible taux pouvant s'expliquer par notre besoin d'avoir des dyades, et non pas seulement des questionnaires remplis par les administrateurs. En conclusion, vous trouverez ci-dessous un tableau dans lequel se trouve le profil démographique de notre échantillon.

Tableau 3.1 Profil de l'échantillon

<b>Sexe</b>	Hommes : 64,2% Femmes : 35,8%
<b>Âge</b>	Moyenne : 52 ans Écart type : $\approx$ 14 ans
<b>Niveau d'éducation</b>	2 <sup>e</sup> ou 3 <sup>e</sup> cycle universitaire : 26,1% 1 <sup>er</sup> cycle universitaire : 33,9% Cégep : 18,8% Secondaire (ou équivalent) : 18,8% Autre : 0,6%
<b>Ancienneté dans le conseil d'administration actuel</b>	Moyenne : 9 ans et 7 mois Écart type : 8 ans et 9 mois
<b>Expérience cumulée en tant que dirigeant</b>	Moyenne : 12 ans et 5 mois Écart type : 9 ans et 2 mois
<b>Nombre de conseils d'administration où le dirigeant siège</b>	Moyenne : 1,33 Écart type : 2,22
<b>Nombre de secteurs d'activité ou d'industrie où le dirigeant a travaillé</b>	Moyenne : 2,56 Écart type : 1,52
<b>Métier principal exercé</b>	Gestionnaire : 24,8% Directeur : 6,7% Technique : 4,2% Juridique : 6,1% Ressources humaines : 1,8% Marketing : 1,8% Finance : 6,1% Communication : 2,4% Autre : 21,2%

### 3.4 Instrument de mesure

L'opérationnalisation des variables, aussi appelée mesure, consiste en «le processus par lequel on passe de concepts abstraits à des indicateurs concrets» (Durand et Blais, 2009). Selon Durand et Blais (2009), la mesure est «définie comme l'ensemble des opérations empiriques, effectuées à l'aide de un ou plusieurs instruments de mise en forme de l'information, qui permet de classer un objet dans une catégorie pour une caractéristique donnée» (p. 230). L'opérationnalisation des variables doit permettre de faire le lien entre les instruments utilisés, les concepts théoriques ainsi que les variables étudiées (Contandriopoulos *et al.*, 1990). Dans notre recherche, quatre catégories de variables seront mesurées, soit les variables indépendantes (besoin d'approbation sociale, identification organisationnelle et personnalité), la variable dépendante (performance d'un administrateur), la variable modératrice (perception de l'administrateur quant à l'importance de ses rôles de contrôle et de service) ainsi que les variables de contrôle (variables sociodémographiques).

Nous avons utilisé deux types de variables, soit les variables nominales et les variables d'intervalles, soit avec une échelle de Likert. En effet, les variables de contrôle, donc les variables sociodémographiques telles que le sexe, l'âge, l'occupation, sont des variables nominales. L'échelle nominale est un niveau de mesure élémentaire qui sert à classer les répondants dans différentes catégories exhaustives (Fortin, 2010). Elles permettent de créer des statistiques descriptives, et donc dans notre recherche, ces variables nous ont permis de décrire le profil de notre échantillon (Fortin, 2010).

Pour toutes les autres variables (dépendantes, indépendantes et modératrice), elles sont dites d'intervalles et nous avons utilisé une échelle de Likert. Cette échelle est définie comme étant une «échelle additive constituée d'une série d'énoncés pour

lesquels le répondant exprime son degré d'accord ou de désaccord» (Fortin, 2010, p. 439). Les éléments font généralement référence à des attitudes ou des traits de personnalité, ce qui justifie l'utilisation d'une telle échelle dans la présente recherche (Fortin, 2010). De plus, ce type d'échelle est souvent utilisé dans les recherches sociales, notamment pour étudier les attitudes des individus (Bryman et Bell, 2007). Nous avons donc, dans le questionnaire, 5 catégories de réponses, et parfois 7, allant par exemple, de «Pas du tout d'accord» à «Tout à fait d'accord». Les choix de réponses spécifiques à chaque variable seront précisés dans les sections qui suivent. Le nombre impair d'ancrages permet d'avoir un point milieu où le répondant peut être neutre vis-à-vis un énoncé (Bryman et Bell, 2007). Ce type d'échelles permet de faire une grande variété d'opérations mathématiques, en passant par le calcul des moyennes, des modes, des médianes, des variances, des écarts types, jusqu'à l'établissement de corrélations entre les variables dépendantes et indépendantes (Baumard et Ibert, 2007).

Il est à noter que les concepts de fidélité et de validité prennent une importance considérable dans l'étape de l'opérationnalisation des variables. Le concept de fidélité est généralement associé à deux types d'erreurs, soit l'erreur aléatoire et l'erreur systématique. L'erreur aléatoire est particulièrement importante dans la présente recherche et est attribuable «soit à des causes subjectives, soit à des variations dans le temps, soit à la manière d'utiliser l'instrument» (Fortin, 2010, p. 400). Pour réduire les risques d'erreur aléatoire, nous avons utilisé des instruments de mesure ayant déjà démontré un haut niveau de fidélité dans des précédentes recherches. De plus, les erreurs peuvent être réduites en élaborant un cadre d'analyse rigoureux et en accordant une attention particulière à l'opérationnalisation des variables, ce qui a été effectué (Fortin, 2010). Puis, un des moyens pour s'assurer de la validité de l'instrument de mesure est d'utiliser un instrument qui démontre un certain consensus dans la communauté scientifique quant à son utilisation (Drucker-Godard *et al.*,

2007). C'est ce qui a été effectué dans notre recherche, car nous avons utilisé les échelles de mesure les plus connues et les plus utilisées dans la littérature actuelle, et ce, pour chacune des variables (ex. le NEO-PI pour la personnalité). Les mesures retenues ont donc déjà démontré des hauts niveaux de validité. Nous reviendrons aux concepts de fidélité et de validité dans le chapitre suivant, mais avant, nous présenterons les questions utilisées pour mesurer chacune de nos variables.

#### Variable dépendante

La variable dépendante de la présente recherche est la performance individuelle des administrateurs définie comme étant valeur attendue par l'organisation de cet administrateur, dans l'exercice de ses rôles de contrôle et de service, pendant une période donnée. La performance de l'administrateur a été évaluée à l'aide d'un questionnaire administré au président de la caisse et au directeur général de la caisse, qui ont eu, pour leur part, le mandat d'évaluer chacun des administrateurs. Dix questions ont été prises dans l'étude de Westphal et Stern (2007) et ont servi à évaluer dans quelle mesure l'administrateur adoptait les comportements faisant partie de ses rôles de contrôle et de service. Les évaluateurs, soit le président du conseil d'administration et le directeur général, devaient, de façon individuelle, répondre aux questions à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points allant de «Pas du tout» à «Très souvent». Ces dix questions se trouvent dans le questionnaire disponible en annexe («voir Annexe B »).

#### Variabes indépendantes

Les variables indépendantes dans la présente recherche sont l'identification organisationnelle, le besoin d'approbation sociale ainsi que la personnalité.

Rappelons que l'identification organisationnelle est définie comme étant «la perception d'unité ou d'appartenance à une organisation où l'individu se définit en fonction de l'organisation dans laquelle il est membre»<sup>42</sup> (Mael et Ashforth, 1992). L'identification organisationnelle a été mesurée à l'aide de six questions traduites en français, tirées du modèle de Mael et Ashforth (1992) et cette échelle se retrouve dans le questionnaire présent en annexe (« voir Annexe C »). La mesure que ces auteurs proposent est devenue l'échelle la plus utilisée pour mesurer l'identification organisationnelle (Edwards, 2005). Comme nous avons vu dans le chapitre précédent, il existe plusieurs sources d'identification en milieu de travail; supérieurs hiérarchiques, collègues et clients (Ashforth *et al.*, 2008 ; Johnson, S. A. et Ashforth, 2008 ; Sluss et Ashforth, 2007). Dans notre modèle d'analyse, nous avons retenu uniquement l'identification à l'organisation. Cependant, l'identification aux clients nous apparaît comme un concept intéressant à mesurer. À première vue, l'identification aux clients n'a pas sa place dans une étude portant sur la gouvernance d'entreprise. Toutefois, notre population à l'étude représente l'ensemble des dirigeants des caisses Desjardins, donc ce sont des dirigeants qui œuvrent en milieu coopératif. De prime abord, les coopératives ont comme finalité, le service des intérêts des membres propriétaires de cette même coopérative (Martin, A., Merrien, Sabourin et Charbonneau, 2012). Puisque chez Desjardins, qui est une coopérative de consommation, la finalité est la satisfaction des membres, il serait donc intéressant de mesurer l'identification aux membres (l'identification aux clients) et de faire la comparaison avec les résultats obtenus pour l'identification organisationnelle. Si les dirigeants sont fortement identifiés à Desjardins, donc s'ils démontrent une forte identification organisationnelle, logiquement, ces mêmes dirigeants devraient être fortement identifiés aux membres, puisque l'organisation a comme finalité de satisfaire les membres. Ainsi, bien que notre hypothèse à vérifier concerne

---

<sup>42</sup> Traduction libre : «OID is the perception of oneness with or belongingness to an organization where the individual defines him or herself in terms of the organization(s) in which he or she is a member.» (Mael et Ashforth, 1992, p. 104)

uniquement l'identification organisationnelle, nous avons tout de même adapté les items pour s'intéresser à l'identification aux membres. Les participants devaient répondre à l'aide d'une échelle de Likert à 7 points allant de «Pas du tout d'accord» à «Tout à fait d'accord». Dans le tableau ci-dessous, se trouve les items pour l'identification organisationnelle, suivi du tableau qui présente les items mesurant l'identification aux membres.

Une autre variable indépendante incluse dans notre modèle d'analyse est le besoin d'approbation sociale. Rappelons que ce besoin est un facteur de motivation présent dans le comportement humain, et reflète la tendance qu'ont les individus à chercher dans leurs interactions, l'approbation des autres (Martin, H. J., 1984 ; Sosik et Dinger, 2007). Le besoin d'approbation sociale a été mesuré à l'aide de cinq questions tirées de l'étude d'Armeli, Eisenbeger, Fasolo et Lynch (1998). Ces cinq questions représentent la version courte du *Martin-Larsen Approval Motivation* (MLAM), mesure de la motivation par approbation qui se concentre directement sur les différences individuelles dans le besoin d'approbation sociale (Martin, H. J., 1984). D'autres échelles, comme *Malowe-Crowne Social Desirability* (MCSD) font référence aux attitudes générales reliées à la recherche d'approbation. Cependant, l'échelle MLAM, se concentre sur les comportements des individus en recherche d'approbation dans différents milieux sociaux, et cette échelle est plus adaptée dans notre contexte (Martin, H. J., 1984). Ainsi, la version courte a été retenue et les questions ont été traduites et adaptées au contexte du conseil d'administration. L'échelle est disponible dans le questionnaire qui se trouve en annexe (« voir Annexe C »). Les participants devaient répondre à l'aide d'une échelle de Likert à 7 point allant de «Pas du tout d'accord» à «Tout à fait d'accord».

La personnalité est mesurée selon trois composantes, soit la stabilité émotionnelle, l'extraversion et la conscience professionnelle. Ces facteurs de personnalité ont été

mesurés à l'aide de la version courte de l'inventaire en cinq facteurs NEO PI-R (Costa et McCrae, 1995). Cette version courte contient 60 questions, soit 12 questions par dimension, et celles-ci proviennent de l'outil NEO PI-R complet comprenant 181 questions, développé pour opérationnaliser le modèle des cinq facteurs de la personnalité (Costa et McCrae, 1995). Les items de chaque dimension sont présents dans le questionnaire en annexe (« voir Annexe C »). Les participants devaient répondre à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points allant de «vous êtes en total désaccord ou l'énoncé vous semble complètement faux» à «vous êtes en total accord ou l'énoncé vous semble complètement vrai».

Tout d'abord, rappelons que l'extraversion fait référence à la sociabilité, l'agréabilité, le niveau d'activité des individus (Barrick et Mount, 1991 ; Oswald et Hough, 2011). 12 items ont servi à mesurer ce facteur. Ensuite, la stabilité émotionnelle inclut des traits de personnalité tels que l'anxiété, la nervosité, la dépression (Barrick et Mount, 1991 ; Oswald et Hough, 2011), et a aussi été mesurée à l'aide de 12 items provenant de Costa & McCrae, 1995. Puis, la conscience professionnelle est un facteur très important dans la présente recherche et il fait référence aux traits de l'ordre, de la discipline, de la fiabilité et de la persévérance d'un individu (Barrick et Mount, 1991 ; Oswald et Hough, 2011). La conscience professionnelle a été mesurée à l'aide de 12 items provenant de la même source.

### Variable modératrice

Dans le chapitre précédent, nous avons discuté du possible effet de la variable modératrice dans les relations entre l'identification et la performance dans les rôles de contrôle et de service ainsi qu'entre la conscience professionnelle et la performance dans les deux mêmes rôles. En effet, au sein de ces relations, la perception des

administrateurs quant à l'importance qu'ils accordent au rôle de contrôle et au rôle de service, serait susceptible d'avoir un effet modérateur. Afin de mesurer cette perception, nous avons questionné les dirigeants à l'aide des 10 questions mesurant la variable dépendante, mais cette fois, plutôt que de le faire sous forme d'évaluation, nous leur avons demandé s'ils trouvaient ces tâches importantes. Les dirigeants devaient répondre à l'aide d'une échelle de Likert à 7 points allant de «Pas du tout d'accord» à «Tout à fait d'accord». Les questions qui ont servi à mesurer la perception des administrateurs quant à l'importance de leurs rôles se trouvent dans le questionnaire en annexe (« voir Annexe C »).

#### Variables de contrôle

Dans la présente recherche, nous avons des variables de contrôle représentées par les données sociodémographiques que nous avons recueillies à la fin du questionnaire. Des questions portant sur l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, l'expérience en tant qu'administrateur, le secteur d'activité et les métiers exercés dans leur carrière, ont été posées aux participants. Ces questions sont présentes dans le questionnaire disponible en annexe (« voir Annexe C »).

En conclusion, nous avons présenté dans ce chapitre les décisions méthodologiques prises afin d'atteindre notre objectif de recherche. Nous avons présenté le choix de notre devis de recherche qui s'est arrêté sur un devis de recherche à coupe transversale. Nous avons ensuite justifié notre technique de collecte de données, soit le questionnaire. Ensuite, nous avons précisé notre technique d'échantillonnage, soit un échantillon de convenance, au sein de la population que représentent les dirigeants des caisses Desjardins. Par la suite, nous avons expliqué l'opérationnalisation de nos variables et ainsi, nous avons présenté les items visant à mesurer les variables à

l'étude. Maintenant que nous avons justifié ces choix méthodologiques, nous sommes en mesure d'analyser les données recueillies, ce qui fera l'objet du chapitre suivant.

## CHAPITRE IV

### LES RÉSULTATS

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté les choix méthodologiques qui encadrent la recherche. Afin de vérifier empiriquement notre modèle, nous avons procédé à différentes analyses en utilisant le logiciel SPSS. Tout d'abord, nous avons vérifié les structures factorielles afin de vérifier la validité de notre instrument de mesure, puis nous avons effectué des analyses de fidélité. Ensuite, nous avons effectué des analyses statistiques descriptives, puis des analyses statistiques inférentielles afin de tester nos hypothèses de recherche. Le présent chapitre présentera les résultats de ces diverses analyses.

#### 4.1 Vérification des structures factorielles

La validité représente une caractéristique importante lorsqu'il est question d'un instrument de mesure. La validité est «reflétée par le degré auquel un outil particulier mesure ce qu'il est supposé mesurer plutôt qu'un autre phénomène» (Drucker-Godard *et al.*, 2007, p. 277). Elle «correspond au degré de précision avec lequel le concept est représenté par des énoncés particuliers présents dans l'instrument de mesure» (Fortin, 2010, p. 411). Plus précisément, la validité de construit d'une mesure est très importante. Elle se définit comme étant «la capacité d'un instrument à mesurer un concept abstrait ou construit, défini dans son contexte théorique» (Fortin, 2010, p. 413). Afin d'analyser cette validité, nous avons utilisé une technique statistique appelée l'analyse factorielle. Cette technique statistique multivariée «permet de regrouper en facteurs des variables fortement liées entre elles et d'indiquer si une échelle est unidimensionnelle ou multidimensionnelle» (Fortin, 2010, p. 416). Nous avons opté pour une analyse factorielle en composantes principales, puisque cette

méthode nous permet de «mettre en évidence une structure sous-jacente à des données» (Donada et Mbengue, 2007, p. 406). Afin de faciliter l'interprétation des analyses factorielles, la rotation des facteurs est généralement utilisée (Donada et Mbengue, 2007). Il existe plusieurs types de rotation, mais la technique la plus répandue est Varimax et de façon générale, cette méthode est celle qui fonctionne le mieux (Donada et Mbengue, 2007). C'est pourquoi, nous avons opté pour ce type de rotation dans nos analyses factorielles en composantes principales.

Donc, pour chacune de nos variables à l'étude, nous avons effectué une analyse factorielle exploratoire qui vise notamment à «épurer le questionnaire des items qui détériorent la qualité de la structure factorielle» (Roussel, 2005, p. 263). Si la structure factorielle que nous obtenions n'était pas cohérente avec celle attendue théoriquement, nous avons amélioré la validité de nos échelles en retirant certains items, soit les items qui ne nous permettaient pas de former un seul et même facteur, lorsque c'était le cas théoriquement. Les structures factorielles finales pour chacune de nos variables sont présentes en annexe (« voir Annexe D »). Les tableaux ci-dessous présentent les contributions factorielles des items pour chacune des variables à l'étude. Notons que les contributions factorielles des trois facteurs de la personnalité (extraversion, stabilité émotionnelle et conscience professionnelle) ne sortent pas en un unique facteur, mais nous avons tout de même gardé les items, puisque les échelles du *Big Five* utilisées ont démontré de très hautes validités dans les précédentes recherches.

Tableau 4.1 Contributions factorielles – variables dépendantes

<i>Performance des administrateurs dans l'exercice des rôles de contrôle et de service</i>	
Demande des informations pour évaluer les progrès dans la mise en place des projets	<b>,790</b>
Demande des informations pour évaluer votre performance	<b>,607</b>
Émet des critiques constructives sur les propositions stratégiques soumises au CA	<b>,812</b>
A suggéré de revoir une proposition stratégique émise par le CA	<b>,798</b>
Exerce un contrôle sur les décisions prises par les gestionnaires	<b>,675</b>
Donne des conseils sur les enjeux que vous avez soulevés	<b>,829</b>
Fournit de l'information sur les actions et les pratiques d'autres entreprises	<b>,797</b>
Partage son expertise en lien avec une question ou un dossier	<b>,825</b>
Pose une question portant sur des enjeux d'importance	<b>,852</b>
Agit en tant que conseiller pour traiter les dossiers du CA	<b>,755</b>

Tableau 4.2 Contributions factorielles – Identification organisationnelle (variable indépendante)

Quand quelqu'un critique Desjardins, je le prends comme une insulte personnelle	<b>,748</b>
Quand je parle de Desjardins, j'emploie habituellement « nous » plutôt que « elle »	<b>,584</b>
Je prends pour moi les compliments que je peux entendre sur Desjardins	<b>,850</b>
Lorsque quelqu'un fait l'éloge de Desjardins, je le ressens comme un compliment personnel	<b>,823</b>
Si les médias critiquaient Desjardins, je me sentrais mal à l'aise	<b>,608</b>

Tableau 4.3 Contributions factorielles – Extraversion (variable indépendante)

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
J'aime être entouré(e) de beaucoup de gens	<b>,799</b>		
J'aime vraiment converser avec les gens.	<b>,775</b>		
Je suis une personne enjouée, pleine d'entrain	<b>,615</b>		
Je me sens souvent débordant(e) d'énergie		<b>,713</b>	
Je ne suis pas un(e) grand(e) optimiste.		<b>,565</b>	
Je suis une personne très active.		<b>,773</b>	
Je préfère généralement faire les choses seul(e).			<b>,817</b>
Je préfère faire cavalier seul que de tenir le rôle de chef dans un groupe.			<b>,808</b>

Tableau 4.4 Contributions factorielles – Stabilité émotionnelle (variable indépendante)

	1	2	3	4
Je ne suis pas une personne anxieuse	<b>,613</b>			
Je me sens souvent tendu(e) et agité(e).	<b>,527</b>			
Je me sens rarement craintif(ve) ou angoissé(e).	<b>,717</b>			
Je suis rarement triste ou déprimé(e).	<b>,495</b>			
Parfois, je me sens complètement inutile.		<b>,708</b>		
Je me sens souvent incapable de m'en sortir et je voudrais que quelqu'un d'autre règle mes problèmes.		<b>,480</b>		
A certains moments, il m'est arrivé d'avoir honte au point de vouloir me cacher.		<b>,782</b>		
Trop souvent, lorsque les choses vont mal, je me décourage et j'ai envie de tout laisser tomber.			<b>,625</b>	
Je me sens souvent inférieur(e) aux autres.			<b>,803</b>	
Lorsque je vis une période intense de stress, j'ai parfois l'impression que je vais m'effondrer.			<b>,640</b>	
Je me sens rarement seul(e) ou déprimé(e).				<b>,751</b>
Souvent, la façon dont me traitent les gens me met en colère.				<b>,693</b>

Tableau 4.5 Contributions factorielles – Conscience professionnelle (variable indépendante)

	1	2	3	4
Je garde propres et en ordre mes effets personnels	<b>,681</b>			
Je suis capable de me discipliner afin de m'acquitter de mes tâches à temps.	<b>,681</b>			
Je me suis fixé(e) des buts précis et je travaille d'une façon ordonnée pour les atteindre.	<b>,548</b>			
Je perds beaucoup de temps avant de m'installer pour travailler.	<b>,637</b>			
Il semble que je ne sois jamais capable de m'organiser	<b>,442</b>			
J'essaie d'accomplir consciencieusement les tâches qu'on m'assigne.		<b>,556</b>		
Je travaille dur afin d'atteindre mes objectifs.		<b>,471</b>		
Lorsque je prends un engagement, on peut toujours compter sur moi pour le respecter.		<b>,729</b>		
Je suis une personne productive qui mène toujours son travail à terme.		<b>,635</b>		
Je ne suis pas une personne très minutieuse.			<b>,596</b>	
Je vise la perfection dans tout ce que j'entreprends.			<b>,812</b>	
Parfois, je ne suis pas aussi sérieux (se) et aussi digne de confiance que je devrais l'être.				<b>,809</b>

Tableau 4.6 Contributions factorielles – Besoin d’approbation sociale (variable indépendante)

Je suis prêt à discuter seulement si je sais que les autres membres du CA me soutiendront	,730
Afin de bien s’entendre, je tente de me comporter comme les gens l’attendent de moi dans le CA	,554
Je trouve qu’il est difficile d’exprimer mes idées lorsqu’elles sont contraires à l’opinion du groupe	,632
Je change d’avis ou de façon de faire afin de faire plaisir aux autres	,623
Je suis prudent lors de réunions ou d’événements de crainte de faire ou dire quelque chose que les autres n’aimeraient pas	,674

Tableau 4.7 Contributions factorielles – variables modératrices

<i>Importance perçue du rôle de contrôle</i>	
Demander des informations pour évaluer les progrès dans la mise en place des projets	,777
Demander des informations pour évaluer la performance du DG	,751
Émettre des critiques constructives sur les propositions stratégiques soumises au CA	,753
Suggérer de revoir une proposition stratégique faite au CA quand c’est nécessaire	,728
<i>Importance perçue du rôle de service</i>	
Donner des conseils sur les enjeux qui ont été soulevés par le DG	,641
Fournir de l’information sur les actions et les pratiques rencontrées dans d’autres entreprises	,787
Partager son expertise en lien avec une question ou un dossier	,706
Agir en tant que conseiller pour traiter les dossiers du CA	,774

#### 4.2 Analyses statistiques descriptives

Selon Fortin\* (2010), «l’analyse statistique descriptive sert à décrire les caractéristiques de l’échantillon et à trouver des réponses aux questions de recherche» (p. 481). Ce type d’analyse combiné à l’analyse statistique inférentielle nous permettra de remplir notre objectif de recherche (Fortin, 2010). Nous avons retenu dans la présente recherche, deux techniques d’analyse statistique descriptive reliées à

la tendance centrale, soit la moyenne et l'écart type, puis une autre technique servant à examiner l'association entre deux variables, soit le coefficient de corrélation (Fortin, 2010).

Tout d'abord, la moyenne ( $\mu$ ) «est la mesure de tendance centrale qui correspond à la somme des valeurs des données, divisée par le nombre total de données (n) (...) et représente la mesure de tendance centrale la plus usuelle en statistique» (Fortin, 2010, p. 491). La moyenne est grandement influencée par les valeurs extrêmes d'une distribution (Fortin, 2010).

L'écart type ( $\sigma$ ) quant à lui, représente «une mesure de la dispersion des scores d'une distribution, qui tient compte de la distance de chaque score par rapport à la moyenne du groupe» (Fortin, 2010, p. 495). Il est intéressant d'analyser l'écart type en lien avec la moyenne d'une distribution, puisque l'écart type fournit de l'information relative à la «dispersion des données autour de la moyenne : plus l'écart type est élevé, plus la dispersion est grande; plus l'écart type est faible, plus les données se concentrent autour de la moyenne» (Fortin, 2010, p. 496).

Le coefficient de corrélation «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. (...) Ce dernier peut varier entre -1,00 et +1,00 : plus sa valeur est élevée, ou se rapproche de  $\pm 1,00$ , plus la relation entre les variables est forte.» (Fortin, 2010, pp. 501-502) Le signe positif ou négatif indique la direction de la possible relation entre deux variables (Fortin, 2010). Le tableau 4.8. présente la moyenne, l'écart type et le coefficient de corrélation pour chacune des variables à l'étude

### 4.3 Analyse de la fiabilité

Un coefficient alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) est «un indice de fidélité qui évalue la cohérence interne d'une échelle composée de plusieurs énoncés» (Fortin, 2010, p. 408). La fidélité «renvoie à la précision et à la constance des mesures obtenues à l'aide d'un instrument de mesure. Elle se rapporte à la capacité de l'instrument de mesurer d'une fois à l'autre un même objet de façon constante (notion de reproductibilité)» (Fortin, 2010, p. 405). En d'autres mots, la fidélité d'un instrument de mesure permet d'assurer que si un autre chercheur fait exactement la même recherche avec les mêmes choix méthodologiques, il arrivera aux mêmes résultats que le premier chercheur ayant fait cette recherche (Fortin, 2010). L'utilisation des coefficients alpha de Cronbach (« voir Annexe E ») pour mesurer la fidélité d'un instrument de mesure est une pratique très populaire en recherche, et plus leur valeur s'approche de 1, plus la fidélité interne de l'instrument de mesure est grande (Sekaran et Bougie, 2010) Généralement, des coefficients alpha ayant une valeur supérieure ou égale à 0.7 sont acceptés (Drucker-Godard *et al.*, 2007).

Tableau 4.8 Moyennes, écarts-types, coefficients de corrélation et coefficients alpha de Cronbach

	$\mu$	$\sigma$	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Identification organisationnelle (VI)</b>	4,24	1,28	(0,78)						
<b>2. Extraversion (VI)</b>	4,01	0,52	,161*	(0,69)					
<b>3. Stabilité émotionnelle (VI)</b>	1,94	0,51	-0,145	-,418**	(0,70)				
<b>4. Conscience professionnelle (VI)</b>	4,30	0,41	,167*	,330**	-,299**	(0,76)			
<b>5. Besoin d'approbation sociale (VI)</b>	2,18	0,85	0,097	-,263**	,389**	-0,1	(0,60)		
<b>6. Performance dans l'exercice du rôle de contrôle (VD)</b>	3,16	0,87	0,126	0,003	-0,127	0,069	-,220**	(0,87)	
<b>7. Performance dans l'exercice du rôle de service (VD)</b>	3,29	0,93	0,04	0,059	-0,15	0,077	-,235**	,843**	(0,91)

Note 1 : \*\*Corrélation significative à un seuil de 0,001

Note 2 : Le coefficient alpha de Cronbach est présenté entre parenthèses pour chacune des variables.

Tel que mentionné précédemment, le coefficient de corrélation nous informe quant à la force et à la direction d'une relation entre deux variables (Sekaran et Bougie, 2010). Généralement, en sciences sociales, des corrélations significatives à un seuil de  $p = 0,05$  sont acceptés, ce qui signifie que la relation entre les deux variables est vraie, et ce dans 95% des cas (Sekaran et Bougie, 2010). Les coefficients de corrélation présents dans le tableau démontrent que la seule variable indépendante qui est reliée aux deux variables dépendantes est le besoin d'approbation sociale. Mis à part cette variable, aucune corrélation n'a été trouvée entre nos variables indépendantes et nos variables dépendantes. Les hypothèses H1a, H1b, H2a, H2b, H3a, H3b, H4a et H4b sont donc infirmées.

Puisque les hypothèses 6 (a et b) et 7 (a et b), faisaient référence à l'influence de la variable modératrice dans les relations entre d'une part, l'identification organisationnelle et la performance et d'autre part, entre la conscience professionnelle et la performance, et puisque ces relations sont inexistantes, les hypothèses 6a, 6b, 7a et 7b sont également infirmées.

Quant aux hypothèses H5a et H5b, faisant référence à la relation entre le besoin d'approbation sociale et la performance, les coefficients de corrélation nous indiquent qu'il y a une relation négative, ce qui va dans le sens de notre hypothèse. En effet, le coefficient de corrélation entre le besoin d'approbation sociale et la performance dans l'exercice du rôle de contrôle est de  $-0,220$ , à un seuil de signification  $p = 0,001$ , alors que le coefficient de corrélation entre le besoin d'approbation sociale et la performance dans l'exercice du rôle de service est de  $-0,235$ , toujours à un seuil de signification de  $p = 0,001$ . Cependant, les coefficients de corrélation nous informent uniquement sur le fait que les deux variables sont associées (Sekaran et Bougie, 2010). Afin de tester ces deux hypothèses, il importe d'utiliser des techniques d'analyse statistique inférentielle.

#### 4.4 Analyses statistiques inférentielles

L'inférence statistique est définie comme étant «le champ de la statistique qui a pour objet la vérification d'hypothèses et l'utilisation de données d'échantillonnage pour faire des généralisations à l'ensemble d'une population» (Fortin, 2010, p. 508). Pour tester nos hypothèses H5a et H5b, nous avons utilisé une régression linéaire simple, méthode d'analyse statistique inférentielle généralement utilisée «dans des situations où une variable indépendante est susceptible d'affecter une variable dépendante»<sup>43</sup>. Cette méthode d'analyse statistique permet d'expliquer la variable dépendante en fonction des variables indépendantes, et ce en pourcentage. En effet, le  $R^2$  représente le pourcentage de variation de la variable dépendante qui est expliqué par la variable indépendante (Sekaran et Bougie, 2010). Puis, le coefficient de régression ( $\beta$ ) nous informe sur la valeur de la pente de la relation qui unit les deux variables (Sekaran et Bougie, 2010).

Rappelons que l'hypothèse H5a proposait qu'un fort besoin d'approbation sociale chez les administrateurs siégeant au conseil d'administration exerce une influence négative sur leur performance individuelle dans l'exercice de leur rôle de contrôle. Le tableau qui suit présente les résultats de la régression linéaire effectuée pour tester cette hypothèse.

---

<sup>43</sup> Traduction libre : «Simple regression analysis is used in a situation where one independent variable is hypothesized to affect one dependent variable.» (Sekaran et Bougie, 2010, p. 348)

Tableau 4.9 Vérification H5a – Résultats de la régression linéaire

	Variable dépendante : Performance dans l'exercice du rôle de contrôle		
	$\beta$	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté
<b>Variable indépendante : Besoin d'approbation sociale</b>	-,220**	,048	,043

\*\*  $p \leq 0,01$

La valeur du R<sup>2</sup> correspond à 4,3%, ce qui signifie que le besoin d'approbation sociale explique 4,3% de la variance des scores de performance des administrateurs dans l'exercice de leur rôle de contrôle. Ce pourcentage est faible, mais non-négligeable. De plus, le  $\beta$  confirme la relation négative qui existe entre le besoin d'approbation sociale et la variable dépendante. Le coefficient de régression indique que lorsque le besoin d'approbation sociale d'un administrateur augmente, sa performance dans le rôle de contrôle diminue d'environ de 20%. L'hypothèse H5a est donc confirmée.

Ensuite, rappelons que l'hypothèse H5b proposait qu'un fort besoin d'approbation sociale chez les administrateurs siégeant au conseil d'administration exerce une influence négative sur leur performance individuelle dans l'exercice de leur rôle de service. Le tableau qui suit présente les résultats de la régression linéaire effectuée pour tester cette hypothèse.

Tableau 4.10 Vérification H5b – Résultats de la régression linéaire

	Variable dépendante : Performance dans l'exercice du rôle de service		
	$\beta$	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté
<b>Variable indépendante : Besoin d'approbation sociale</b>	-,235**	,055	,050

\*\*  $p \leq 0,01$

La valeur du R<sup>2</sup> correspond à 5%, ce qui signifie que le besoin d'approbation sociale explique 5% de la performance des administrateurs dans l'exercice de leur rôle de service. Comme pour l'hypothèse 5a, ce pourcentage est faible, mais non-négligeable. De plus, le  $\beta$  confirme la relation négative qui existe entre le besoin d'approbation sociale et la variable dépendante. Le coefficient de régression indique que lorsque le besoin d'approbation sociale d'un administrateur augmente, sa performance dans le rôle de service diminue d'environ de 20%. L'hypothèse H5b est donc confirmée.

En conclusion, rappelons que seules deux hypothèses ont été confirmées suite aux analyses statistiques. Les deux hypothèses confirmées sont celles faisant référence au besoin d'approbation sociale en lien avec la performance dans l'exercice du rôle de contrôle et avec la performance dans l'exercice du rôle de service. Ces résultats seront discutés dans le prochain chapitre.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION ET CONCLUSION

Notre recherche visait à déterminer si certaines caractéristiques personnelles d'un individu associées à la performance au travail en gestion des ressources humaines s'appliquent également chez un administrateur, dans un contexte de gouvernance d'entreprise. Douze hypothèses ont été formulées à partir de différentes variables. La performance de l'administrateur dans l'exercice de ses rôles de contrôle et de service représentaient les variables dépendantes de l'étude sur lesquelles nous voulions tester l'effet de différentes caractéristiques individuelles soit, l'identification organisationnelle, la personnalité évaluée en fonction du niveau d'extraversion, de stabilité émotionnelle et de conscience professionnelle, ainsi que le besoin d'approbation sociale. Une variable de modération s'ajoutait à notre modèle, et faisait référence à l'importance des rôles de contrôle et de service perçue par l'administrateur. Les résultats de notre recherche avaient comme objectif de combler une lacune dans les connaissances portant sur la performance d'un conseil d'administration, soit de mettre le focus sur la performance individuelle d'un administrateur. Seulement deux de nos hypothèses ont mené à des résultats significatifs, ce qui pose certains questionnements. Dans cette conclusion chapitre, nous discuterons tout d'abord des résultats généraux obtenus, nous présenterons des pistes d'explications possibles. Puis, nous présenterons des avenues de recherches futures et présenterons les limites de notre recherche. Ce chapitre se terminera par une conclusion de notre étude.

De façon générale, les répondants ont démontré une identification organisationnelle assez élevée, ce qui signifie que les administrateurs sondés se définissent en fonction du fort lien d'appartenance qui les relie à l'organisation, soit Desjardins. Un faible

besoin d'approbation sociale est également ressorti chez les administrateurs, ce qui laisse croire que les administrateurs sondés sont capables de défendre leurs points de vue, et ne s'expriment pas dans l'intention de plaire aux autres. L'importance perçue des rôles de contrôle et de service est ressortie comme un élément important, en ce sens que les administrateurs questionnés considèrent en moyenne ces rôles comme étant des rôles d'une grande importance.

Les deux hypothèses qui ont été confirmées par nos résultats font référence entre la relation négative entre le besoin d'approbation sociale et d'une part, la performance de l'administrateur dans l'exercice de son rôle de contrôle, et d'autre part, la performance de l'administrateur dans l'exercice de son rôle de service. Nos résultats ont démontré que le besoin d'approbation sociale chez les administrateurs expliquait 4,3% de la variation de la performance dans l'exercice du rôle de contrôle et 5% de la variation de la performance dans l'exercice du rôle de service. Nous convenons que ces pourcentages sont faibles, bien que non négligeables, en ce sens qu'ils permettent d'expliquer une partie de la variation de notre variable dépendante et qu'ils sont cohérents avec la littérature étudiée pour formuler ces hypothèses. En effet, rappelons qu'un fort besoin d'approbation sociale crée chez l'individu un énorme désir de plaire, qui fait en sorte que le même individu est prêt à mettre de côté ses propres opinions et ses idées, afin d'adopter les points de vue des autres, et ainsi agir d'une façon qu'il croit acceptée par les autres (Armeli *et al.*, 1998). Nous avons postulé que ce besoin nuirait à la performance des administrateurs, car ces derniers doivent, selon les rôles qu'ils ont à exercer, être capables de remettre en question certaines décisions, de challenger, et de partager leurs points de vue. Nos résultats confirment ces postulats.

Concernant toutes les autres hypothèses qui ont été infirmées par nos résultats, plusieurs explications sont possibles. Tout d'abord, d'un point de vue

méthodologique, nous aurions pu remettre en question nos structures factorielles, surtout pour les trois facteurs de personnalité étudiés, soit l'extraversion, la stabilité émotionnelle et la conscience professionnelle. Toutefois, vu la validité reconnue des échelles utilisées pour mesurer ces variables, la faiblesse de nos structures factorielles s'apparente davantage à une lacune dans notre recherche plutôt qu'à une explication de nos résultats. Toujours d'un point de vue méthodologique, notre faible nombre de répondants pourrait expliquer pourquoi nous ne trouvons pas de relation entre les variables de notre étude. Cependant, puisque nous avons suffisamment de données pour déceler une relation entre une variable indépendante et une variable dépendante, le nombre de répondants s'apparente aussi davantage à une lacune de recherche qu'à une explication. Ensuite, nous nous sommes questionnés concernant la mesure de la performance qui avait été utilisée. Rappelons que deux rôles des administrateurs étaient mesurés et ce, par le président du conseil d'administration et le directeur général.

Nous aurions pu penser qu'il y a eu présence d'erreurs ou de biais dans l'évaluation de la performance effectuée par les présidents et directeurs généraux. En effet, ces derniers auraient pu, par souci d'indulgence ou de complaisance, faire une erreur de clémence qui se définit comme étant «la tendance à surévaluer la performance» et auraient donc évalué plus fortement les différents administrateurs (St-Onge, 2012, p. 203). Cependant, la distribution des résultats de performance des administrateurs, tant dans l'exercice du rôle de contrôle que dans l'exercice du rôle de service, suivent une courbe normale, ce qui confirme que certaines évaluations ont été négatives et d'autres très positives et que la moyenne des évaluations est centrée sur le point milieu ( $\mu$  performance dans le rôle de contrôle : 3,16,  $\mu$  performance dans le rôle de service : 3,29).

Malgré ces conclusions, nous avons tout de même approfondi nos recherches relatives à la mesure de la performance, car cela semblait être une piste d'explication intéressante. Cette recherche nous a mené à une étude faisant référence aux relations entre la personnalité, les habiletés cognitives et les comportements de coopération, la «voice» et la performance dans la tâche (LePine et Van Dyne, 2001). Cette étude se base sur la distinction effectuée par Borman et Motowidlo (1993), entre la performance dans la tâche et la performance contextuelle. D'entrée de jeu, la performance dans la tâche fait référence à la performance d'un individu dans les tâches, les activités qui sont directement liées à la raison d'être de l'organisation (Borman et Motowidlo, 1993). Par exemple, un vendeur qui travaille dans un magasin de vêtements et qui présente des chiffres de vente élevés, aurait un haut niveau de performance dans la tâche, puisqu'il est performant dans une tâche qui fait partie intégrante de sa description de tâches et qui contribue directement à la raison d'être de l'organisation. Plus formellement, la performance dans la tâche est définie comme étant «la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour la production de biens et de services de l'organisation»<sup>44</sup>. Mais qu'en est-il de l'individu qui, en plus de performer dans ses tâches, prend le temps d'aider ses collègues, de suivre les procédures et les règles, d'adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle, etc.? Les individus qui travaillent dans une organisation contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels, non pas seulement par l'exécution de leurs tâches, mais aussi parce qu'ils contribuent à l'amélioration du contexte social et psychologique de leur organisation, et les auteurs Borman et Motowidlo (1993) proposent que ces activités doivent également être incluses dans la performance. Ce type de performance dépasse la simple exécution des tâches par les individus et elle implique de supporter l'environnement organisationnel, social et psychologique (Borman et Motowidlo, 1993). Plus

---

<sup>44</sup> Traduction libre: «Task performance can be defined as the total expected value of an individual's behaviors over a standard period of time for the production of organizational goods and services.» (Motowidlo, 2003, p. 46)

spécifiquement, la performance contextuelle peut être définie comme étant «la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour maintenir et améliorer le contexte psychologique, social et organisationnel du travail»<sup>45</sup>. L'étude de LePine et Van Dyne (2001) propose d'évaluer la performance contextuelle sous le concept de «voice», qui fait référence à l'adoption de comportements extra-rôle, tels que la suggestion par l'individu d'améliorations organisationnelles, l'émission de suggestions constructives, la coopération entre collègues, etc. Leurs hypothèses stipulent que les facteurs de personnalité du *Big Five* seraient davantage reliés à ce type de performance plutôt qu'à la performance dans la tâche et que ce sont les habiletés cognitives qui seraient reliées à la performance dans la tâche (LePine et Van Dyne, 2001). Leurs résultats confirment leurs hypothèses (LePine et Van Dyne, 2001) et amènent un éclairage différent en lien avec la prédiction de comportements par les traits de personnalité d'un individu.

La bidirectionnalité potentielle des traits de personnalité (où une dimension de la personnalité favorise un aspect de la performance et en même temps, porte atteinte à un autre aspect de la performance) est importante parce que la contribution des différents comportements ou dimensions de la performance, à la performance globale varie d'un contexte à l'autre.<sup>46</sup>

Ceci dit, notre étude ne mesurait que la performance dans la tâche des administrateurs à savoir, les administrateurs exercent-ils leurs rôles de façon adéquate? Pourtant, l'étude de LePine et Van Dyne (2001) explique bien que les caractéristiques personnelles d'un individu sont davantage reliées à la performance contextuelle, soit

---

<sup>45</sup> Traduction libre: «Contextual performance can be defined as the total expected value of an individual's behaviors over a standard period of time for maintain and enhancing the psychological, social, and organizational context of work.» (Motowidlo, 2003, p. 46)

<sup>46</sup> Traduction libre: «Potential bidirectionality of personality traits (where a dimension of personality promotes one aspect of performance, and, at the same time, detract from another aspect of performance) is important because the contribution of different behaviors or dimensions of performance to overall performance varies from one context to another.» (LePine et Van Dyne, 2001, p. 333)

la performance extra-rôle d'un individu et qu'il importe de mesurer les liens entre la personnalité et la performance globale, et non pas seulement la performance sur un seul aspect. De plus, lorsqu'on étudie leur recherche en lien avec notre contexte, nous nous apercevons que le rôle d'un administrateur au sein d'un conseil d'administration s'apparente davantage à de la performance contextuelle, soit de coopérer avec les autres membres du conseil d'administration, défendre les intérêts de l'organisation, faire plus que le minimum pour atteindre les objectifs organisationnels, etc. (Borman et Motowidlo, 1993 ; LePine et Van Dyne, 2001) Nous croyons donc qu'une mesure plus globale de la performance des administrateurs, soit une mesure qui aurait inclut des éléments de la performance contextuelle, aurait pu mener à des résultats différents.

Cette piste d'explication s'applique bien aux facteurs de personnalité, mais qu'en est-il des hypothèses portant sur l'identification organisationnelle, elles aussi réfutées par nos résultats? En réalité, la même explication s'applique à cette variable indépendante, car le niveau d'identification organisationnelle est une caractéristique individuelle qui amène l'individu à se définir en fonction des objectifs, des valeurs et des normes organisationnels (Mael et Ashforth, 1992). Cette forte adhésion, amène l'individu à coopérer avec les autres membres, à faire plus que le minimum, à aller au-delà de ce que l'on attend de lui (Mael et Ashforth, 1992). Donc, nous croyons que mesurer de façon plus globale la performance en ajoutant la mesure des comportements relatifs à la performance contextuelle, nous aurait permis d'arriver à d'autres résultats. De plus, comme Mael et Ashforth (1992) l'expliquent dans leur étude, l'identification et ses causes et conséquences, sont un processus dynamique qui évolue à travers le temps, et il est parfois nécessaire d'évaluer les impacts de l'identification à plus d'un moment dans le temps. Ainsi, il est possible que les conséquences positives d'une forte identification organisationnelle sur la performance des administrateurs récemment élus, ne soient pas encore observables. Avec 26,1%

d'administrateurs élus depuis moins de 3 ans, cela représente une explication possible.

De ces explications, ressortent plusieurs avenues de recherche futures intéressantes. La performance individuelle d'un administrateur demeure un sujet plus que pertinent pour le monde organisationnel, et les caractéristiques individuelles sont un aspect important à mettre en relation, afin d'aller au-delà des aspects plus techniques, tels que la scolarité, ou l'expérience professionnelle des administrateurs. La mesure d'une performance individuelle plus globale des administrateurs ressort comme la voie à suivre pour de futures recherches sur ce sujet. En effet, notre recherche d'explications de nos résultats démontre qu'il importe de prendre en considération la performance contextuelle lorsque nous faisons référence à des caractéristiques individuelles, telles que les traits de personnalité d'un individu.

Tel que mentionné précédemment, les faibles structures factorielles représentent une faiblesse de notre recherche. Aussi, le faible nombre de répondants combiné à notre technique d'échantillonnage (échantillon de convenance) ne nous permettent pas de généraliser nos résultats à l'ensemble de la population, ce qui représente une autre limite de notre recherche. Également, un biais de désirabilité sociale constitue une limite de notre recherche, puisque les caractéristiques individuelles des administrateurs sont auto-rapportées par ceux-ci, et parfois, une trop grande importance est accordée à ce qui serait acceptable socialement.

## Conclusion

Compte tenu de l'importance actuelle de la performance des conseils d'administration, notre recherche avait comme objectif de répondre à une lacune dans les connaissances relative à la performance individuelle des administrateurs. Notre

étude s'inscrit dans l'ensemble des recherches portant sur la performance des conseils d'administration et contribue à enrichir les connaissances sur ce domaine. Par nos résultats, nous avons démontré que le besoin d'approbation sociale des administrateurs était négativement relié à leur performance dans l'exercice de leurs rôles principaux, soit les rôles de contrôle et de service. Suite à l'analyse de nos résultats, nous pensons qu'une mesure plus globale de la performance serait intéressante afin d'évaluer adéquatement les administrateurs membres d'un conseil d'administration. En effet, ces derniers exécutent dans leurs fonctions, bien plus que des tâches; ils sont appelés à adopter des comportements généraux de coopération, d'entraide qui vont au-delà de la simple exécution des tâches. Nous attendons des administrateurs qu'ils s'impliquent et s'engagent à défendre les intérêts de l'organisation, et à faire le maximum pour l'atteinte des objectifs organisationnels. Pour cela, l'identification à l'organisation et les facteurs de la personnalité demeurent des aspects pertinents à mettre en relation avec la performance des administrateurs, mais cela de façon plus globale. C'est pourquoi, notre recherche ouvre la voie à d'autres recherches qui pourront poursuivre dans le même sens, et mesurer en quoi les caractéristiques individuelles d'un administrateur facilitent ou non leur performance globale en tant que membre de conseil d'administration.

## ANNEXE A

### CERTIFICAT ÉTHIQUE

**UQAM**  
Université du Québec à Montréal

**CIEREN**

Comité institutionnel d'éthique de la  
recherche avec des êtres humains

No. 700700

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a examiné le projet de recherche suivant :

Responsable(s) du projet: Michel Ségnin

Unité(s): Chaire de coopération Guy Bazmier

Co-chercheur(s): Sylvie Guerrero et Marie-Ève Lapalme (département d'organisation et ressources humaines)

Titre du projet: «Les qualités d'un dirigeant performant».

Stagiaire postdoctoral :

Étudiant(s) réalisant leurs projets de mémoire ou de thèse dans le cadre du présent projet ou du programme :

Ce protocole de recherche est jugé conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (1999) et l'Énoncé de politique des trois

Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (2010).

Le présent certificat est valide jusqu'au 26 octobre 2012.

Rapport du statut du projet (renouvellement du certificat ou de fin de projet) attendu pour le: 1<sup>er</sup> avril 2012

(<http://www.recherche.uqam.ca/ethique/humains-suivi-continu.htm>)

#### Membres du Comité

Membres	Fonction/Discipline	Département ou organisme externe
Marc Bélanger	Ph.D. (sciences neurologiques)	Kinanthropologie
René Binette	Représentant du public	Ecomusée du fier monde
Louise Cossette	Ph.D. (psychologie)	Psychologie
Andrée De Serres	Ph.D. (administration)	Stratégie, responsabilité sociale et environnementale
Christa Japel	Ph.D. (psychologie)	Éducation et pédagogie
Maria Nengeli Mensah	Ph.D. (Communications)	École de travail social
Christian Saint-Germain	Ph.D. (théologie)	Philosophie

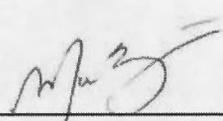
Date de la réunion : 21 octobre 2011

Date d'émission initiale du certificat : 26 octobre 2011

Date(s) de renouvellement du certificat :

R-1:  R-2:  R-3:  R-4:  R-5:

Remarque : Certificat accordé pour 6 mois (projet de moins d'un an).

  
\_\_\_\_\_  
Marc Bélanger, Ph.D., Président

**UQAM**  
Université de Québec à Montréal

**CIRRH**  
Comité interuniversitaire de recherche de la  
région de Québec

Le 26 février 2014

Monsieur Michel Séguin  
Titulaire  
Chaire de coopération Guy Bernier

Objet : Modifications apportées au projet de recherche : «*Les qualités d'un dirigeant performant*».  
Référence : 2013-A-700700

Cher monsieur,

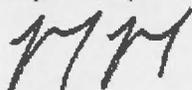
La présente vise à confirmer l'approbation au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains des modifications reçues le 21 février dernier.

L'approbation concerne : 1) l'ajout d'une seconde collecte de données auprès de dirigeants des conseils d'administration, des présidents et des directeurs généraux des caisses populaires; 2) une modification au niveau de la récupération du questionnaire sur place; 3) des modifications apportées aux deux formulaires de consentement; 4) une modification apportée à la durée de conservation du matériel de recherche et des formulaires de consentement; 5) des modifications au niveau du personnel de recherche, à savoir l'ajout d'une coordonnatrice de recherche, Mme Marie-Claude Beaudin, et d'une étudiante de la maîtrise en sciences de la gestion, Myriam Laganière, qui réalisera son projet de mémoire dans le cadre de ce projet.

Cette approbation du comité restreint est valide jusqu'au 26 février 2015. Il est de la responsabilité du chercheur de déposer, dans les délais, soit au plus tard le 26 janvier 2015, un rapport de suivi éthique afin de maintenir la validité de la présente approbation.

Je vous prie de recevoir, cher monsieur, l'expression de mes sentiments les plus distingués.

La présidente,



Maria Nengeh Mensah  
Professeure

ANNEXE B

QUESTIONNAIRE PRÉSIDENT ET DIRECTEUR GÉNÉRAL

**CHAIRE** de coopération  
**Guy-Bernier**  
**ESG UQAM**

Projet de recherche concernant  
les qualités d'un dirigeant performant

Responsable du projet :

Michel Séguin

ESG-UQAM, Chaire de coopération Guy Bernier

Case postale 8888, succursale centre ville

Montréal (QC), H3C 4R2

[sequin.michel@uqam.ca](mailto:sequin.michel@uqam.ca)

(514) 987-3000 poste 2075

Membres de l'équipe :

Sylvie Guerrero et Marie-Ève Lapalme, Professeures, ESG-UQAM

Marie-Claude Beaudin, coordonnatrice, Chaire de coopération Guy-Bernier

Myriam Laganière, étudiante, ESG-UQAM

Cher(ère) président, présidente,

Cher(ère) directeur général, directrice générale

Vous êtes invité(e) à prendre part à un projet visant à comprendre les qualités d'un dirigeant performant. Ce projet est réalisé en partenariat avec la Chaire de coopération Guy Bernier de l'ESG-UQAM et le Regroupement des Présidentes et Présidents des caisses Desjardins. Il vise à préciser les habiletés et perceptions par les dirigeants de leur rôle, et à étudier comment de telles perceptions sont en lien avec leurs comportements au sein du CA. Dans le cadre de ce projet, nous vous sollicitons pour évaluer les dirigeants et dirigeantes de votre caisse.

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Nous précisons qu'aucune personne autre que les membres de l'équipe de recherche n'aura accès aux évaluations que vous ferez des dirigeants et dirigeantes de votre caisse. Les données recueillies seront traitées de manière strictement confidentielle, et les chercheurs ne sont pas autorisés à transmettre l'information reçue à toute personne non mentionnée ci-dessus dans cette lettre.

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la présidence du CIÉR, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à [CIEREH@UQAM.CA](mailto:CIEREH@UQAM.CA)

#### Que faire pour participer à la recherche?

Votre participation consiste à évaluer à l'aide d'un questionnaire les comportements des dirigeants et dirigeantes du conseil d'administration de votre caisse. Les membres du conseil de surveillance ne sont pas visés par cette étude. Si vous acceptez de participer, nous vous demandons de signer le formulaire de consentement et de remplir le questionnaire qui mentionne le nom de chaque dirigeant et les critères sur lesquels porte l'évaluation. Vous devez remettre le tout sur place (en prenant soin de conserver une copie du présent document) à l'étudiante de maîtrise ou à la coordonnatrice de la Chaire de coopération Guy-Bernier. Il importe de souligner que les dirigeants recevront également un formulaire de consentement ainsi qu'un questionnaire. Par souci d'assurer l'anonymat du consentement des dirigeants, nous vous demandons de tous les évaluer; la chaire s'occupera de retirer ceux qui n'ont pas signé leur formulaire de consentement.

Remplir le questionnaire devrait prendre entre 10 et 12 minutes par dirigeant. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Vous pouvez contacter à tout moment Michel Séguin, responsable de la recherche, en cas d'inconfort ou si vous avez des questions sur la recherche.

Le questionnaire et le formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé aux locaux de la Chaire de coopération Guy-Bernier pour la durée totale du projet. Ils seront détruits 5 ans après la dernière collecte de données. L'équipe de recherche pourra utiliser aux fins de la présente recherche (rapport au regroupement des caisses, articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis dans la mesure où aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée.

### Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

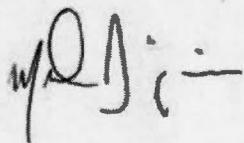
Je, \_\_\_\_\_ reconnais avoir lu les informations relatives au présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi avoir disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet ou de son, sa délégué(e) :



Date :

**CHAIRE** de coopération  
**Guy-Bernier**  
**ESG UQÀM**

Questionnaire

NOM DU DIRIGEANT					
<p>Les dirigeants du CA de votre caisse sont appelés à participer aux décisions prises dans le CA, qu'elles portent sur des <u>enjeux stratégiques, financiers, marketing</u>, etc. Quelle est votre perception sur les capacités de ce(tte) dirigeant(e) à participer aux décisions prises dans le CA? Indiquez un score de 1 à 5.            ① Pas du tout ② Un peu ③ Assez ④ Beaucoup ⑤ Totalement</p> <p>Il/elle :</p>					
	1	2	3	4	5
Est capable de contribuer aux discussions sur les enjeux du CA					
A les connaissances nécessaires pour contribuer aux discussions du CA					
Est capable d'apporter un éclairage utile au CA					
A les connaissances et les habiletés nécessaires pour contribuer au processus de prise de décision					
<p>Dans quelle mesure ce(tte) dirigeant(e) adopte-t-il/elle les comportements suivants? Indiquez un score de 1 à 5.            ① Pas du tout ② Rarement ③ Parfois ④ Souvent ⑤ Très souvent</p> <p>Il/elle :</p>					
	1	2	3	4	5
Demande des informations pour évaluer les progrès dans la mise en place des projets					
Demande des informations pour évaluer votre performance					
Émet des critiques constructives sur les propositions stratégiques soumises au CA					
A suggéré de revoir une proposition stratégique émise par le CA					
Exerce un contrôle sur les décisions prises par les gestionnaires					
Donne des conseils sur les enjeux que vous avez soulevés					
Fournit de l'information sur les actions et les pratiques d'autres entreprises					
Partage son expertise en lien avec une question ou un dossier					
Pose une question portant sur des enjeux d'importance					
Agit en tant que conseiller pour traiter les dossiers du CA					

ANNEXE C

QUESTIONNAIRE ADMINISTRATEUR

**CHAIRE** de coopération  
**Guy-Bernier**  
**ESG UQAM**

Projet de recherche concernant  
les qualités d'un dirigeant performant

Responsable du projet :

Michel Séguin

ESG-UQAM, Chaire de coopération Guy Bernier

Case postale 8888, succursale centre ville

Montréal (QC), H3C 4R2

seguin.michel@uqam.ca

Membres de l'équipe :

Sylvie Guerrero et Marie-Ève Lapalme, Professeures, ESG-UQAM

Marie-Claude Beaudin, Coordinatrice, Chaire de coopération Guy Bernier

Myriam Laganière, étudiante, ESG-UQAM

Cher dirigeant, chère dirigeante,

Vous êtes invité(e) à prendre part à un projet visant à comprendre les qualités d'un dirigeant performant. Ce projet est réalisé en partenariat avec la Chaire de coopération Guy Bernier de l'ESG-UQAM et le regroupement des présidentes et présidents des caisses Desjardins. Il vise à évaluer les habiletés des dirigeants, la perception qu'ils ont de leur rôle et à étudier comment de telles perceptions sont en lien avec leurs comportements au sein du CA.

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que votre décision de participer au projet doit être prise sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre

participation en tout temps au cours de cette recherche. Il importe que vous sachiez que la, le directeur(trice) général(e) et la, le président(e) de votre caisse procéderont à une évaluation des habiletés de chacun des dirigeants. Nous précisons qu'aucune personne autre que les membres de l'équipe de recherche n'auront accès à cette évaluation et aux réponses que vous apporterez dans le questionnaire de même qu'à votre décision finale de participer ou non à l'étude. Si, au terme de votre participation, vous refusez que nous utilisions vos réponses, votre questionnaire sera détruit et l'évaluation faite par le, la directeur(trice) général(e) et la, le président(e) de votre caisse ne sera tout simplement pas prise en compte. Les données recueillies seront traitées de manière strictement confidentielle, et les chercheurs ne sont pas autorisés à transmettre l'information reçue à toute personne non mentionnée ci-dessus dans cette lettre.

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la présidence, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à [CIEREH@UQAM.CA](mailto:CIEREH@UQAM.CA)

Que faire pour participer à la recherche?

Dans un premier temps, une évaluation sera remplie soit par le président de votre CA, soit par le DG, voire les deux. Si vous acceptez de participer au projet, vous devez signer le formulaire de consentement et remplir le questionnaire qui comprend un code permettant aux personnes autorisées de vous identifier ainsi que le transit de votre caisse. Ce questionnaire cherche à mieux comprendre ce qui vous stimule au sein du CA, les personnes ou les institutions qui vous inspirent, vos traits de personnalité, et la manière dont vous concevez votre rôle en tant que dirigeant.

Signer le formulaire de consentement et remplir le questionnaire prend environ 45 minutes. Vous devez remettre le tout sur place (en prenant soin de conserver une copie du document) à l'étudiante de maîtrise ou à la coordonnatrice de la Chaire de coopération Guy-Bernier. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Vous pouvez contacter à tout moment Michel Séguin, responsable de la recherche, en cas d'inconfort ou si vous avez des questions sur la recherche.

Le questionnaire et le formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé aux locaux de la Chaire de coopération Guy-Bernier pour la durée totale du projet. Ils seront détruits 5 ans après la dernière collecte de données. L'équipe de recherche pourra utiliser aux fins de la présente recherche (rapport au regroupement des caisses, articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis dans la mesure où aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée.

### Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

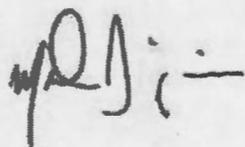
Je, \_\_\_\_\_, reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche en étant conscient qu'une évaluation des mes habiletés au sein du CA sera transmis à l'équipe de recherche. Je reconnais aussi que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet ou de son, sa délégué(e) :



Date :

*Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second au représentant de la Chaire de coopération Guy-Bernier.*

# UQÀM

## Questionnaire

CODE DU PARTICIPANT : \_\_\_\_\_

Vous agissez à titre de dirigeant du CA de votre caisse Desjardins. Nous sommes intéressés à connaître votre opinion sur le rôle d'un dirigeant, et à savoir comment vous vous percevez au sein de votre CA. Merci de répondre aux questions ci-dessous en vous positionnant de ① « pas du tout d'accord » à ⑦ « tout à fait d'accord ».

Est-ce que les rôles suivants sont importants pour que le CA soit un moyen efficace de gouvernance? Répondez en cochant une croix dans la case correspondant à votre perception.

- ① Pas du tout d'accord ② Plutôt pas d'accord ③ Assez peu d'accord ④ Ni en accord, ni en désaccord ⑤ Assez d'accord ⑥ Plutôt d'accord ⑦ Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5	6	7
Demander des informations pour évaluer les progrès dans la mise en place des projets							
Demander des informations pour évaluer la performance du DG							
Émettre des critiques constructives sur les propositions stratégiques soumises au CA							
Suggérer de revoir une proposition stratégique faite au CA quand c'est nécessaire							
Exercer un contrôle sur les décisions prises par les gestionnaires							
Donner des conseils sur les enjeux qui ont été soulevés par le DG							
Fournir de l'information sur les actions et les pratiques rencontrées dans d'autres entreprises							
Partager son expertise en lien avec une question ou un dossier							
Poser une question sur un enjeu d'importance pour la décision à prendre							
Agir en tant que conseiller pour traiter les dossiers du CA							

Comment vous comportez-vous au sein du CA? Répondez en cochant une croix dans la case correspondant à votre perception.

- ① Pas du tout d'accord ② Plutôt pas d'accord ③ Assez peu d'accord ④ Ni en accord, ni en désaccord ⑤ Assez d'accord ⑥ Plutôt d'accord ⑦ Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5	6	7
Je suis prêt à discuter seulement si je sais que les autres membres du CA me soutiendront							
Afin de bien s'entendre, je tente de me comporter comme les gens l'attendent de moi dans le CA							
Je trouve qu'il est difficile d'exprimer mes idées lorsqu'elles sont contraires à l'opinion du groupe							
Je change d'avis ou de façon de faire afin de faire plaisir aux autres							
Je suis prudent lors de réunions ou d'événements de crainte de faire ou dire quelque chose que les autres n'aimeraient pas							

Quel est votre avis sur les affirmations suivantes? Répondez en cochant une croix dans la case correspondant à votre perception.

- ① Pas du tout d'accord ② Plutôt pas d'accord ③ Assez peu d'accord ④ Ni en accord, ni en désaccord ⑤ Assez d'accord ⑥ Plutôt d'accord ⑦ Tout à fait d'accord

Concernant le DG de ma caisse	1	2	3	4	5	6	7
Quand quelqu'un critique le DG de ma caisse, je le prends comme une insulte personnelle							
Je suis intéressé à savoir ce que les autres pensent de lui/elle							
Quand je parle de mon DG, j'emploie habituellement « nous » plutôt que « il/elle »							
Je prends pour moi les compliments que je peux entendre sur le DG de ma caisse							
Lorsque quelqu'un fait l'éloge du DG de ma caisse, je le ressens comme un compliment personnel							
Si les médias critiquaient le DG de ma caisse, je me sentrais mal à l'aise							

Concernant le président de mon CA	1	2	3	4	5	6	7
Quand quelqu'un critique le président du CA, je le prends comme une insulte personnelle							
Je suis intéressé à savoir ce que les autres pensent de lui/elle							
Quand je parle du président de mon CA, j'emploie habituellement « nous » plutôt que « il/elle »							
Je prends pour moi les compliments que je peux entendre sur le président de mon CA							
Lorsque quelqu'un fait l'éloge du président de ma caisse, je le ressens comme un compliment personnel							
Si les médias critiquaient le président de mon CA, je me sentirais mal à l'aise							

Concernant les membres (ou clients) de ma caisse	1	2	3	4	5	6	7
Quand quelqu'un critique les membres, je le prends comme une insulte personnelle							
Je suis intéressé à savoir ce que les autres pensent des membres							
Quand je parle des membres, j'emploie habituellement « nous » plutôt que « eux »							
Je prends pour moi les compliments que je peux entendre sur les membres de ma caisse							
Lorsque quelqu'un fait l'éloge des membres de ma caisse, je le ressens comme un compliment personnel							
Si les médias critiquaient les membres de ma caisse, je me sentirais mal à l'aise							

Concernant Desjardins en général	1	2	3	4	5	6	7
Quand quelqu'un critique Desjardins, je le prends comme une insulte personnelle							
Je suis intéressé à savoir ce que les autres pensent de Desjardins							
Quand je parle de Desjardins, j'emploie habituellement « nous » plutôt que « elle »							
Je prends pour moi les compliments que je peux entendre sur Desjardins							
Lorsque quelqu'un fait l'éloge de Desjardins, je le ressens comme un compliment personnel							
Si les médias critiquaient Desjardins, je me sentrais mal à l'aise							

Comment vous percevez-vous? Veuillez inscrire vos réponses à l'endroit indiqué dans le questionnaire. Lisez attentivement toutes les consignes avant de commencer. La partie qui suit comprend 60 énoncés. Prenez le temps de bien les lire. Pour chaque énoncé, indiquez avec une croix la réponse qui correspond le mieux à votre opinion. Assurez-vous d'avoir répondu dans la bonne case.

- 1 : vous êtes en total désaccord ou l'énoncé vous semble complètement faux.  
 2 : vous êtes en désaccord ou l'énoncé vous semble plutôt faux.  
 3 : vous êtes impartial(e), vous ne pouvez vous décider ou l'énoncé est à la fois vrai et faux.  
 4 : vous êtes d'accord ou l'énoncé vous semble plutôt vrai.  
 5 : vous êtes en total accord ou l'énoncé vous semble complètement vrai.

	1	2	3	4	5
Je ne suis pas une personne anxieuse					
J'aime être entouré(e) de beaucoup de gens					
Je n'aime pas perdre mon temps à rêvasser.					
J'essaie d'être courtois(e) envers tous ceux que je rencontre					
Je garde propres et en ordre mes effets personnels					
Je me sens souvent inférieur(e) aux autres.					
Je ris facilement.					
Une fois que j'ai trouvé la bonne façon de faire quelque chose, je la conserve.					
Je me dispute souvent avec les membres de ma famille et mes collègues de travail.					
Je suis capable de me discipliner afin de m'acquitter de mes tâches à temps.					

Lorsque je vis une période intense de stress, j'ai parfois l'impression que je vais m'effondrer.					
Je ne me considère pas comme une personne particulièrement insouciante.					
Je suis intrigué(e) par les formes que je trouve dans l'art et dans la nature.					
Certaines personnes pensent que je suis égoïste et narcissique.					
Je ne suis pas une personne très minutieuse.					
Je me sens rarement seul(e) ou déprimé(e).					
J'aime vraiment converser avec les gens.					
Je crois que le fait de laisser des étudiants écouter des orateurs controversés ne peut que les troubler et les induire en erreur.					
Je préfère coopérer avec les gens plutôt que de rivaliser avec eux.					
J'essaie d'accomplir consciencieusement les tâches qu'on m'assigne.					
Je me sens souvent tendu(e) et agité(e).					
J'aime me trouver au milieu de clan					
La poésie ne me fait que peu ou pas d'effet.					
J'ai tendance à manifester cynisme et scepticisme quant à la bonne foi des gens.					
Je me suis fixé(e) des buts précis et je travaille d'une façon ordonnée pour les atteindre.					
Parfois, je me sens complètement inutile.					
Je préfère généralement faire les choses seul(e).					
Je goûte souvent des mets nouveaux et étrangers					
Je crois que la plupart des gens profiteraient de nous si nous les laissions faire.					
Je perds beaucoup de temps avant de m'installer pour travailler.					
Je me sens rarement craintif(ve) ou angoissé(e).					
Je me sens souvent débordant(e) d'énergie					
Je suis peu sensible aux ambiances que peuvent créer certains environnements					
La plupart des gens que je connais m'aiment bien.					
Je travaille dur afin d'atteindre mes objectifs.					
Souvent, la façon dont me traitent les gens me met en colère.					
Je suis une personne enjouée, pleine d'entrain					
Je crois que nous devrions nous tourner vers les autorités religieuses en ce qui concerne les questions d'ordre moral.					
Certaines personnes me trouvent froid(e) et calculateur(trice).					
Lorsque je prends un engagement, on peut toujours compter sur moi pour le respecter.					
Trop souvent, lorsque les choses vont mal, je me décourage et j'ai					

envie de tout laisser tomber.					
Je ne suis pas un(e) grand(e) optimiste.					
Parfois, lorsque je lis de la poésie ou lorsque je regarde une œuvre d'art, je sens un frisson ou une vague d'émotions me traverser					
Je suis têtu(e) et déterminé(e) en ce qui a trait à mes opinions.					
Parfois, je ne suis pas aussi sérieux (se) et aussi digne de confiance que je devrais l'être.					
Je suis rarement triste ou déprimé(e).					
Ma vie se déroule à une vitesse effrénée.					
J'ai peu d'intérêt à m'interroger sur la nature de l'humanité et de l'univers.					
En général, j'essaie d'être attentionné(e) et respectueux( se).					
Je suis une personne productive qui mène toujours son travail à terme.					
Je me sens souvent incapable de m'en sortir et je voudrais que quelqu'un d'autre règle mes problèmes.					
Je suis une personne très active.					
Je démontre une très grande curiosité intellectuelle.					
Si je n'aime pas quelqu'un, je lui fais savoir.					
Il semble que je ne sois jamais capable de m'organiser					
A certains moments, il m'est arrivé d'avoir honte au point de vouloir me cacher.					
Je préfère faire cavalier seul que de tenir le rôle de chef dans un groupe.					
J'aime souvent jongler avec des théories et des idées abstraites.					
Si c'est nécessaire, je suis prêt(e) à manipuler les gens pour obtenir ce que je veux.					
Je vise la perfection dans tout ce que j'entreprends.					

Copyright © 1978, 1985, 1989 by Psychological Assessment Resources, Inc., 16102 North Florida Avenue, Lutz, Florida 33549. Toute reproduction totale ou partielle par quelques moyens que ce soit est interdite sans la permission écrite de PAR, Inc. Traduit et adapté par Stéphane Sabourin, Ph.D. et Yvan Lussier, Ph.D., 1991, grâce à une permission spéciale de l'éditeur.

Quelques informations vous concernant :

Age : \_\_\_\_\_ ans

Sexe (encerclez la bonne réponse) :

- Homme
- Femme

Niveau d'éducation (encerclez la bonne réponse) :

- 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> cycle universitaire
- 1<sup>er</sup> cycle universitaire
- Cégep
- Secondaire

Ancienneté dans le CA actuel : \_\_\_\_\_ ans

Expérience cumulée en tant que dirigeant : \_\_\_\_\_ ans

Nombre d'autres CA où vous siégez actuellement : \_\_\_\_\_

Nombre de secteurs d'activité ou d'industrie où vous avez travaillé : \_\_\_\_\_

Métier principal que vous avez exercé ou que vous exercez (encerclez la bonne réponse) :

Gestionnaire

/directeur/Technique/Juridique/RH/Marketing/Finance/communication/autre

Nombre de métiers exercés dans votre vie : \_\_\_\_\_

MERCI BEAUCOUP POUR VOTRE PRÉCIEUSE PARTICIPATION

Autorisation d'utilisation des résultats

Afin de respecter nos propres standards éthiques, nous ne pouvons utiliser vos réponses sans avoir une seconde fois obtenu votre accord

Je suis volontaire pour participer à cette étude

Je ne suis pas volontaire, veuillez détruire ce questionnaire

## ANNEXE D

### RÉSULTATS DES ANALYSES FACTORIELLES

#### Performance dans l'exercice du rôle de contrôle

##### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,342	66,842	66,842	3,342	66,842	66,842
2	,534	10,686	77,527			
3	,461	9,215	86,742			
4	,376	7,522	94,264			
5	,287	5,736	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

##### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Demande des informations pour évaluer les progrès dans la mise en place des projets	,869
Demande des informations pour évaluer votre performance	,766
Émet des critiques constructives sur les propositions stratégiques soumises au CA	,833
A suggéré de revoir une proposition stratégique émise par le CA	,838
Exerce un contrôle sur les décisions prises par les gestionnaires	,777

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

## Performance dans le rôle de service

## Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,709	74,190	74,190	3,709	74,190	74,190
2	,421	8,423	82,613			
3	,399	7,987	90,600			
4	,268	5,364	95,965			
5	,202	4,035	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Donne des conseils sur les enjeux que vous avez soulevés	,877
Fournit de l'information sur les actions et les pratiques d'autres entreprises	,838
Partage son expertise en lien avec une question ou un dossier	,905
Pose une question portant sur des enjeux d'importance	,843
Agit en tant que conseiller pour traiter les dossiers du CA	,842

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

## Identification organisationnelle

## Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,671	53,415	53,415	2,671	53,415	53,415
2	,848	16,958	70,373			
3	,677	13,537	83,910			
4	,533	10,668	94,578			
5	,271	5,422	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Quand quelqu'un critique Desjardins, je le prends comme une insulte personnelle	,748
Quand je parle de Desjardins, j'emploie habituellement « nous » plutôt que « elle »	,584
Je prends pour moi les compliments que je peux entendre sur Desjardins	,850
Lorsque quelqu'un fait l'éloge de Desjardins, je le ressens comme un compliment personnel	,823
Si les médias critiquaient Desjardins, je me sentrais mal à l'aise	,608

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

## Extraversion

## Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		Sommes extraites du carré des chargements		Sommes de rotation du carré des chargements				
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,597	32,463	32,463	2,597	32,463	32,463	1,691	21,135	21,135
2	1,147	14,333	46,796	1,147	14,333	46,796	1,663	20,791	41,926
3	1,062	13,273	60,068	1,062	13,273	60,068	1,451	18,142	60,068
4	,794	9,929	69,997						
5	,715	8,938	78,936						
6	,589	7,366	86,302						
7	,573	7,157	93,459						
8	,523	6,541	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Extraversion (suite)

Rotation de la matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante		
	1	2	3
J'aime être entouré(e) de beaucoup de gens	,799	,000	,169
J'aime vraiment converser avec les gens.	,775	,113	,120
Je préfère généralement faire les choses seul(e).	,202	,036	,817
Je me sens souvent débordant(e) d'énergie	,128	,713	,055
Je suis une personne enjouée, pleine d'entrain	,615	,438	,018
Je ne suis pas un(e) grand(e) optimiste.	,063	,565	,289
Je suis une personne très active.	,090	,773	,010
Je préfère faire cavalier seul que de tenir le rôle de chef dans un groupe.	,067	,179	,808

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.

## Stabilité émotionnelle

## Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		Sommes extraites du carré des chargements		Sommes de rotation du carré des chargements	
	Total	% de la variance	Total	% de la variance	Total	% de la variance
1	2,990	24,913	2,990	24,913	1,744	14,530
2	1,395	11,623	1,395	11,623	1,733	14,442
3	1,240	10,335	1,240	10,335	1,675	13,961
4	1,015	8,461	1,015	8,461	1,488	12,398
5	,855	7,121				
6	,811	6,760				
7	,749	6,244				
8	,706	5,880				
9	,643	5,361				
10	,591	4,925				
11	,541	4,506				
12	,464	3,870				
		100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Stabilité émotionnelle (suite)

Rotation de la matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante			
	1	2	3	4
Je ne suis pas une personne anxieuse	,613	,021	,065	,025
Je me sens souvent inférieur(e) aux autres.	,061	-,106	,803	,001
Lorsque je vis une période intense de stress, j'ai parfois l'impression que je vais m'effondrer.	,419	,075	,640	-,028
Je me sens rarement seul(e) ou déprimé(e).	,321	-,060	,092	,751
Je me sens souvent tendu(e) et agité(e).	,527	,384	,040	,195
Parfois, je me sens complètement inutile.	,062	,708	,112	,145
Je me sens rarement craintif(ve) ou angoissé(e).	,717	,056	,081	,010
Souvent, la façon dont me traitent les gens me met en colère.	-,091	,248	,022	,693
Trop souvent, lorsque les choses vont mal, je me décourage et j'ai envie de tout laisser tomber.	-,035	,396	,625	,192
Je suis rarement triste ou déprimé(e).	,495	,015	,029	,449
Je me sens souvent incapable de m'en sortir et je voudrais que quelqu'un d'autre règle mes problèmes.	-,098	,480	,440	,376
A certains moments, il m'est arrivé d'avoir honte au point de vouloir me cacher.	,161	,782	-,042	-,049

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 6 itérations.

## Conscience professionnelle

## Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		Sommes extraites du carré des chargements		Sommes de rotation du carré des chargements	
	Total	% de la variance	Total	% de la variance	Total	% de la variance
1	3,721	31,009	3,721	31,009	2,317	19,312
2	1,185	9,873	1,185	9,873	2,031	16,923
3	1,105	9,205	1,105	9,205	1,388	11,566
4	1,052	8,769	1,052	8,769	1,327	11,056
5	,805	6,707				
6	,760	6,335				
7	,711	5,923				
8	,673	5,609				
9	,573	4,775				
10	,542	4,515				
11	,516	4,304				
12	,357	2,975				
		100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Conscience professionnelle (suite)

Rotation de la matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante			
	1	2	3	4
Je garde propres et en ordre mes effets personnels	,681	,165	,317	-,130
Je suis capable de me discipliner afin de m'acquitter de mes tâches à temps.	,681	,332	,006	-,105
Je ne suis pas une personne très minutieuse.	,458	-,192	,596	,284
J'essaie d'accomplir consciencieusement les tâches qu'on m'assigne.	-,169	,556	,475	,175
Je me suis fixé(e) des buts précis et je travaille d'une façon ordonnée pour les atteindre.	,548	,424	,141	,094
Je perds beaucoup de temps avant de m'installer pour travailler.	,637	,014	-,014	,303
Je travaille dur afin d'atteindre mes objectifs.	,362	,471	-,014	,465
Lorsque je prends un engagement, on peut toujours compter sur moi pour le respecter.	,229	,729	-,014	-,160
Parfois, je ne suis pas aussi sérieux (se) et aussi digne de confiance que je devrais l'être.	-,020	,051	,051	,809
Je suis une personne productive qui mène toujours son travail à terme.	,247	,635	,139	,262
Il semble que je ne sois jamais capable de m'organiser	,442	,435	-,063	,341
Je vise la perfection dans tout ce que j'entreprends.	,075	,140	,812	-,078

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 19 itérations.

## Besoin d'approbation sociale

## Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,081	41,619	41,619	2,081	41,619	41,619
2	,995	19,895	61,513			
3	,802	16,045	77,558			
4	,619	12,381	89,939			
5	,503	10,061	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Je suis prêt à discuter seulement si je sais que les autres membres du CA me soutiendront	,730
Afin de bien s'entendre, je tente de me comporter comme les gens l'attendent de moi dans le CA	,554
Je trouve qu'il est difficile d'exprimer mes idées lorsqu'elles sont contraires à l'opinion du groupe	,632
Je change d'avis ou de façon de faire afin de faire plaisir aux autres	,623
Je suis prudent lors de réunions ou d'événements de crainte de faire ou dire quelque chose que les autres n'aimeraient pas	,674

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Importance perçue du rôle de contrôle

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,266	56,662	56,662	2,266	56,662	56,662
2	,703	17,574	74,236			
3	,567	14,166	88,401			
4	,464	11,599	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Demander des informations pour évaluer les progrès dans la mise en place des projets	,777
Demander des informations pour évaluer la performance du DG	,751
Émettre des critiques constructives sur les propositions stratégiques soumises au CA	,753
Suggérer de revoir une proposition stratégique faite au CA quand c'est nécessaire	,728

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

### Importance perçue du rôle de service

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,128	53,201	53,201	2,128	53,201	53,201
2	,912	22,811	76,012			
3	,513	12,827	88,839			
4	,446	11,161	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Donner des conseils sur les enjeux qui ont été soulevés par le DG	,641
Fournir de l'information sur les actions et les pratiques rencontrées dans d'autres entreprises	,787
Partager son expertise en lien avec une question ou un dossier	,706
Agir en tant que conseiller pour traiter les dossiers du CA	,774

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

## ANNEXE E

## RÉSULTATS DES ANALYSES DE FIABILITÉ

## Performance dans l'exercice du rôle de contrôle

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	5

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Demande des informations pour évaluer les progrès dans la mise en place des projets	12,1188	13,187	,771	,828
Demande des informations pour évaluer votre performance	12,9313	12,844	,638	,856
Émet des critiques constructives sur les propositions stratégiques soumises au CA	12,1875	13,386	,718	,838
A suggéré de revoir une proposition stratégique émise par le CA	12,9563	11,967	,732	,832
Exerce un contrôle sur les décisions prises par les gestionnaires	12,6813	12,344	,651	,855

## Performance dans l'exercice du rôle de service

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	5

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Donne des conseils sur les enjeux que vous avez soulevés	13,3681	14,123	,801	,882
Fournit de l'information sur les actions et les pratiques d'autres entreprises	13,3681	13,987	,743	,896
Partage son expertise en lien avec une question ou un dossier	12,8650	14,500	,839	,876
Pose une question portant sur des enjeux d'importance	12,7546	15,495	,747	,895
Agit en tant que conseiller pour traiter les dossiers du CA	13,5092	13,622	,752	,895

## Identification organisationnelle

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	5

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Quand quelqu'un critique Desjardins, je le prends comme une insulte personnelle	17,2222	25,901	,578	,723
Quand je parle de Desjardins, j'emploie habituellement « nous » plutôt que « elle »	16,4444	29,255	,407	,781
Je prends pour moi les compliments que je peux entendre sur Desjardins	17,5617	24,981	,695	,681
Lorsque quelqu'un fait l'éloge de Desjardins, je le ressens comme un compliment personnel	17,1049	25,933	,652	,697
Si les médias critiquaient Desjardins, je me sentirais mal à l'aise	16,0123	30,621	,423	,771

## Extraversion

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,691	8

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
J'aime être entouré(e) de beaucoup de gens	28,6051	12,343	,392	,660
J'aime vraiment converser avec les gens.	27,8280	13,374	,432	,652
Je préfère généralement faire les choses seul(e).	28,5350	12,404	,397	,659
Je me sens souvent débordant(e) d'énergie	28,2420	13,851	,345	,670
Je suis une personne enjouée, pleine d'entrain	28,0000	13,397	,461	,648
Je ne suis pas un(e) grand(e) optimiste.	27,8153	13,459	,345	,669
Je suis une personne très active.	27,7580	14,095	,340	,671
Je préfère faire cavalier seul que de tenir le rôle de chef dans un groupe.	28,1083	12,251	,387	,663

## Stabilité émotionnelle

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,703	12

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Je ne suis pas une personne anxieuse	20,6538	30,512	,257	,702
Je me sens souvent inférieur(e) aux autres.	21,1795	31,877	,233	,701
Lorsque je vis une période intense de stress, j'ai parfois l'impression que je vais m'effondrer.	21,2115	30,568	,415	,674
Je me sens rarement seul(e) ou déprimé(e).	21,1346	30,233	,396	,676
Je me sens souvent tendu(e) et agité(e).	21,2372	30,711	,437	,672
Parfois, je me sens complètement inutile.	21,2244	31,207	,357	,682
Je me sens rarement craintif(ve) ou angoissé(e).	20,7179	30,552	,318	,688
Souvent, la façon dont me traitent les gens me met en colère.	21,1026	31,951	,271	,694
Trop souvent, lorsque les choses vont mal, je me décourage et j'ai envie de tout laisser tomber.	21,5192	31,400	,418	,676
Je suis rarement triste ou déprimé(e).	21,0962	30,487	,354	,682
Je me sens souvent incapable de m'en sortir et je voudrais que quelqu'un d'autre règle mes problèmes.	21,6282	32,016	,412	,679
A certains moments, il m'est arrivé d'avoir honte au point de vouloir me cacher.	21,3526	31,378	,293	,691

## Conscience professionnelle

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	12

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Je garde propres et en ordre mes effets personnels	47,3861	20,608	,504	,728
Je suis capable de me discipliner afin de m'acquitter de mes tâches à temps.	47,2785	20,775	,478	,731
Je ne suis pas une personne très minutieuse.	47,8038	19,573	,387	,748
J'essaie d'accomplir consciencieusement les tâches qu'on m'assigne.	47,0506	22,851	,309	,750
Je me suis fixé(e) des buts précis et je travaille d'une façon ordonnée pour les atteindre.	47,5000	20,876	,541	,726
Je perds beaucoup de temps avant de m'installer pour travailler.	47,5633	20,464	,409	,739
Je travaille dur afin d'atteindre mes objectifs.	47,2848	21,492	,509	,731
Lorsque je prends un engagement, on peut toujours compter sur moi pour le respecter.	47,0190	22,872	,378	,746
Parfois, je ne suis pas aussi sérieux (se) et aussi digne de confiance que je devrais l'être.	47,4430	22,363	,196	,766
Je suis une personne productive qui mène toujours son travail à terme.	47,2215	22,059	,516	,735
Il semble que je ne sois jamais capable de m'organiser	47,1835	20,699	,488	,730
Je vise la perfection dans tout ce que j'entreprends.	48,1329	21,122	,278	,760

## Besoin d'approbation sociale

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,600	5

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Je suis prêt à discuter seulement si je sais que les autres membres du CA me soutiendront	9,3049	13,722	,443	,518
Afin de bien s'entendre, je tente de me comporter comme les gens l'attendent de moi dans le CA	7,4207	10,037	,333	,603
Je trouve qu'il est difficile d'exprimer mes idées lorsqu'elles sont contraires à l'opinion du groupe	8,7317	12,836	,341	,553
Je change d'avis ou de façon de faire afin de faire plaisir aux autres	9,4939	15,552	,350	,570
Je suis prudent lors de réunions ou d'événements de crainte de faire ou dire quelque chose que les autres n'aimeraient pas	8,7073	12,012	,458	,489

## Importance perçue du rôle de contrôle

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,744	4

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Demander des informations pour évaluer les progrès dans la mise en place des projets	19,2375	3,138	,565	,669
Demander des informations pour évaluer la performance du DG	19,2313	3,261	,531	,689
Émettre des critiques constructives sur les propositions stratégiques soumises au CA	19,3188	3,099	,542	,682
Suggérer de revoir une proposition stratégique faite au CA quand c'est nécessaire	19,5000	3,082	,513	,700

### Importance perçue du rôle de service

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,696	4

#### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Donner des conseils sur les enjeux qui ont été soulevés par le DG	17,3269	7,383	,429	,665
Fournir de l'information sur les actions et les pratiques rencontrées dans d'autres entreprises	17,6474	7,107	,531	,600
Partager son expertise en lien avec une question ou un dossier	16,7051	8,725	,447	,663
Agir en tant que conseiller pour traiter les dossiers du CA	17,5321	5,851	,558	,584

## BIBLIOGRAPHIE

- Aamir Ali, C. et Buckley, F. (2010). Assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning behaviour. *Personnel Review*, 39(2), 242-258.
- Aguilera, R.V. (2005). Corporate Governance and Director Accountability: an Institutional Comparative Perspective. *British Journal of Management*, 16(s1), S39-S53.
- Alderfer, C.P. (1986). The invisible director on corporate boards. *Harvard Business Review*, 64(6), 38-52.
- APA dictionary of psychology. (2007). Dans VandenBos, G. R. et A. American Psychological (dir.). *APA Dictionary of psychology* (1st ed.. éd.). Washington, DC : Washington, DC : American Psychological Association
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. et Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H. et Corley, K.G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashforth, B.E. et Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Barrick, M.R. et Mount, M.K. (1991). THE BIG FIVE PERSONALITY DIMENSIONS AND JOB PERFORMANCE: A META-ANALYSIS. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. et Judge, T.A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? . *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 9-30.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3 éd., p. 228-262). Paris : Dunod.

- Baumard, P. et Ibert, J. (2007). Quelles approches avec quelles données? Dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3 éd., p. 84-106). Paris : Dunod.
- Bettenhausen, K.L. (1991). Five years of groups research: what we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381.
- Bhagat, S. et Black, B. (1999). The uncertain relationship between board composition and firm performance. *The Business Lawyer*, 54(3), 921-963.
- The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior. (1995). Dans Nicholson, N. é., R. S. é. Schuler, A. H. é. Van de Ven et P. Blackwell (dir.). Cambridge, Mass : B. Blackwell Cambridge, Mass.
- Bloch, H., Dépret, É., Gallo, A., Garnier, P., Gineste, M.-D., Leconte, P., Le Ny, J.F., Postel, J., Reuchlin, M. et Caçalis, D. (2002). Dans *Dictionnaire fondamental de la psychologie* (Nouv. éd.. éd.). Paris : Larousse
- Borman, W.C. et Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Dans Schmitt, N., W. C. Borman et Associates (dir.), *Personnel selection in organizations* (p. 71-98). San Francisco : Jossey-Bash Publishers.
- Bourhis, A. et Chênevert, D. (2009). *À vos marques, prêts, gérez! La GRH pour gestionnaires.* : Éditions du Renouveau Pédagogique, Incorporated.
- Brown, M.E. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-356.
- Bryman, A. et Bell, E. (2007). *Business Research Methods.* : Oxford University Press.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Dans Dunnette, M. D. et L. M. Hough (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 687-732). Palo Alto : CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. et Sager, C.E. (1993). A theory of performance. Dans Schmitt, N., W. C. Borman et Associates (dir.), *Personnel selection in organizations* (p. 35-70). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Carmeli, A., Gilat, G. et Waldman, D.A. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance. *The Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.

- 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.
- Cascio, W.F. (2004). Board governance: a social systems perspective. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 97-100.
- Chandler, A.D. (1977). *The Visible Hand*. Harvard University Press.
- Chen, Y.c., Chi, S.c.S. et Friedman, R. (2013). Do more hats bring more benefits? Exploring the impact of dual organizational identification on work-related attitudes and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 417-434.
- Chernyshenko, O.S., Stark, S. et Drasgow, F. (2011). Individual differences: Their measurement and validity *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization* (p. 117-151). Washington, DC, US : American Psychological Association.
- Contandriopoulos, A.P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.L. et Boyle, P. (1990). *Savoir préparer une recherche: la définir, la structurer, la financer.* : Presses de l'Université de Montréal.
- Costa, P.T. et McCrae, R.R. (1995). *NEO PI-R. Professional Manual* : Psychological Assessment Resources, Inc. .
- Daily, C.M., Dalton, D.R. et Cannella, A.A., Jr. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management. The 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 (1986-1998)*, 19(3), 269-290.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. et Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Demb, A. et Neubauer, F.-F. (1992). *THE CORPORATE BOARD Confronting the paradoxes*. New York : Oxford University Press.
- Donada, C. et Mbengue, A. (2007). Méthodes de classification et de structuration Dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3 éd., p. 391-413). Paris : Dunod.

- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2007). Validité et fiabilité de la recherche. Dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3 éd., p. 263-293). Paris : Dunod.
- Durand, C. et Blais, A. (2009). La mesure. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (5 éd., p. 227-250). Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. et Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Edwards, M.R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fama, E.F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *The 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.
- Forbes, D.P. et Milliken, F.J. (1999). Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives*. : Les Editions de la Cheneliere, Incorporated.
- Gosselin, A. et Murphy, K.R. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. *Gestion*, 19(3), 17-28.
- Hall, D.T., Schneider, B. et Nygren, H.T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Harris, I.C. et Shimizu, K. (2004). Too busy to serve? An examination of the influence of overboarded directors. *The Journal of Management Studies*, 41(5), 775-798.
- Hendry, K. et Kiel, G.C. (2004). The role of the board in firm strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance : An International Review*, 12(4), 500-520.

- Hillman, A.J., Cannella, A.A., Jr. 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., Nicholson, G. et Shropshire, C. (2008). Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19(3), 441-456.
- Hillman, A.J., Withers, M.C. et Collins, B.J. (2009). Resource dependence theory: a review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Honderich, T. (2005). *The Oxford companion to philosophy*. (2 éd.). New York : Oxford University Press.
- Hurtz, G.M. et Donovan, J.J. (2000). Personality and Job Performance: The Big Five Revisited. *Journal of Applied Psychology* 85(6), 869-879.
- Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: a framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*, 16(s1), S65-S79.
- Huse, M. et Gabriëlsson, J. (2012). Board Leadership and Value Creation: An Extended Team Production Approach. Dans Clarke, T. et D. Branson (dir.), *The SAGE Handbook of Corporate Governance* (p. 233-251) : SAGE Publications.
- Ingle, C. et van der Walt, N. (2003). Board configuration: building better boards *Corporate Governance*, 3(3), 5-17.
- 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.
- 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.A. et Ashforth, B.E. (2008). Externalization of employment in a service environment: the role of organizational and customer identification. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 287-309.
- Kiel, G.C. et Nicholson, G.J. (2005). Evaluating boards and directors. *Corporate Governance : An International Review*, 13(5), 613-631.

- Lee, S.M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *The Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- LePine, J.A. et Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Lipton, M. et Lorsch, J.W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *The Business Lawyer*, 48(1), 59-77.
- Liu, Y., Loi, R. et Lam, L.W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: the moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201.
- Mael, F. et Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma matter: A partial test of the reformulated model of organizational identification *Journal of Organizational Behavior* 13(2), 103-123.
- Marlowe, D. et Crowne, D.P. (1961). Social desirability and response to perceived situational demands. *Journal of consulting psychology*, 25, 109-115.
- Martin, A., Merrien, A.-M., Sabourin, M. et Charbonneau, J. (2012). *Sens et pertinence de la coopération: un défi d'éducation* Canada : Fides.
- Martin, H.J. (1984). A Revised Measure of Approval Motivation and Its Relationship to Social Desirability. *Journal of Personality Assessment*, 48(5), 508-519.
- McCormick Hyland, M. et Marcellino, P.A. (2002). Examining gender on corporate boards: a regional study. *Corporate Governance*, 2(4), 24-31.
- McCrae, R.R. et Costa, P.T. (1989). The Structure of Interpersonal Traits: Wiggins's Circumplex and the Five-Factor Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(4), 586-595.
- McDougall, W. (1932). OF THE WORDS CHARACTER AND PERSONALITY. *Journal of Personality*, 1(1), 3-16.
- Motowidlo, S.J. (2003). Job Performance. Dans Borman, W. C., D. R. Ilgen et R. J. Klimoski (dir.), *Handbook of Psychology* (Vol. 12, p. 39-53). New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.

- Murphy, K.R. et Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. : SAGE Publications.
- Murphy, S.A. et McIntyre, M.L. (2007). Board of director performance: a group dynamics perspective. *Corporate Governance*, 7(2), 209-224.
- Muth, M. et Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: a contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5-28.
- Nadler, D.A. (2004). Building better boards. *Harvard Business Review*, 82(5), 102-111.
- Nicholson, G.J. et Kiel, G., C. (2004). A framework for diagnosing board effectiveness. *Corporate Governance* 12(4), 442-460.
- O'Reilly III, C.A., Caldwell, D.F. et Barnett, W.P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21-37.
- Oswald, F.L. et Hough, L.M. (2011). Personality and its assessment in organizations: Theoretical and empirical developments *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization* (p. 153-184). Washington, DC, US : American Psychological Association.
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. : Prentice-Hall.
- Petra, S.T. (2005). Do outside independent directors strengthen corporate boards? *Corporate Governance*, 5(1), 55-64.
- Petrovic, J. (2008). Unlocking the role of a board director: a review of the literature. *Management Decision*, 46(9), 1373-1392.
- Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. (1 éd.). Stanford, California : Stanford Business Books.
- Piedmont, R.L. et Weinstein, H.P. (1994). Predicting supervisor ratings of job performance using the NEO Personality Inventory. *The Journal of Psychology*, 128(3), 255-265.

- Pye, A. et Pettigrew, A. (2005). Studying board context, process and dynamics: some challenges for the future. *British Journal of Management*, 16(s1), S27-S38.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- 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.
- Robinson, G. et Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *The Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.
- Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquêtes. Dans Roussel, P. et F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines* (p. 245-276). Belgique : De Boeck
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2007). Échantillon(s) Dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3 éd., p. 192-227). Paris : Dunod.
- Salgado, J.F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43.
- Sekaran, U. et Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. : John Wiley & Sons.
- Sluss, D.M. et Ashforth, B.E. (2007). RELATIONAL IDENTITY AND IDENTIFICATION: DEFINING OURSELVES THROUGH WORK RELATIONSHIPS. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 32(1), 9-32.
- Sonnenfeld, J.A. (2002). What makes great boards great? . *Harvard Business Review* 80(9), 106-113.
- Sosik, J.J. et Dinger, S.L. (2007). Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power. *Leadership Quarterly*, 18(2), 134-153.
- St-Onge, S. (2012). *Gestion de la performance* Montréal : Chenelière Éducation.

- Tett, R.P., Jackson, D.N. et Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: a meta-analytic review. *Personnel psychology*, 44(4), 703-742.
- Tricker, R.I.B. (2012). The Evolution of Corporate Governance. Dans Clarke, T. et D. Branson (dir.), *The SAGE Handbook of Corporate Governance* (p. 39-61). London : SAGE Publications
- Twenge, J.M. et Im, C. (2007). Changes in the need for social approval, 1958–2001. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 171-189.
- Van den Berghe, L.A.A. et Levrau, A. (2004). Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance : An International Review*, 12(4), 461-478.
- van der 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.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357-371.
- Watson, W.E., Kumar, K. et Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
- Westphal, J.D. et Stern, I. (2007). Flattery will get you everywhere (especially if you are a male caucasian): how ingratiation, boardroom behavior, and demographic minority status affect additional board appointments at U.S. companies. *Academy of Management Journal*, 50(2), 267-288.
- Young, S.F. et Steelman, L.A. (2014). The role of feedback in supervisor and workgroup identification. *Personnel Review*, 43(2), 228-245.
- Zahra, S.A. et Pearce, J.A., II. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model *Journal of Management*, 15(2), 291-334.