

HEC MONTRÉAL

La diversité, moteur de performance financière : Directeurs à nationalités diverses et femmes sur les conseils d'administration.

par

Asma Mouci

**Sciences de la gestion
(Option Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Septembre, 2018
© Asma Mouci, 2018

Résumé

En raison des scandales financiers qui ont touché les grandes compagnies américaines telles qu'Enron, WorldCom et Texaco, la littérature sur la gouvernance corporative s'est intéressée aux caractéristiques démographiques des directeurs et directrices susceptibles d'avoir un impact sur les résultats financiers de la firme. Avec 7100 firmes américaines, étudiées entre les années 2000 et 2015, de toutes industries confondues, notre étude tente plus spécifiquement d'étudier l'impact de la diversité des nationalités et de la présence des femmes sur la performance financière de l'entreprise. Nos résultats montrent que l'une et l'autre sont positivement reliées à la performance financière ; cet effet est particulièrement marqué en contexte d'intensité concurrentielle et lorsque la firme s'agrandit pour le Q de Tobin. Par contre, la modération de l'intensité concurrentielle a eu un effet insignifiant sur la performance financière de la firme, pour le ROE. S'appuyant sur la théorie de l'agence et la théorie de la dépendance des ressources, nos résultats suggèrent que la présence simultanée de directeurs à nationalités diverses et de femmes sur le conseil d'administration suscite de meilleurs engagements éthiques et apporte des ressources critiques à la firme. Cette étude postule que les dirigeants d'entreprise doivent comprendre en quoi les caractéristiques démographiques des directeurs diffèrent les unes des autres, et quel impact elles peuvent avoir sur la performance financière de la firme.

Mots clés : Nationalité, diversité, femmes, multiculturel, quota, conseils d'administration, performance financière, théorie de la dépendance des ressources, théorie de l'agence, gouvernance.

Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux et des figures	vii
Remerciements.....	ix
Introduction.....	1
Chapitre 1- Revue de la littérature	9
1.1 La diversité dans la théorie organisationnelle	9
1.2. La diversité démographique et la performance financière de la firme	11
1.3 La diversité des genres	14
1.4 La diversité des nationalités	17
Chapitre 2 -Perspectives théoriques	21
2.1 Les fonctions du conseil d'administration.....	21
2.2. La Théorie de l'Agence.....	21
2.3 La Théorie de la Dépendance des Ressources.....	23
Chapitre 3 -Développement des hypothèses	25
3.1 La diversité des nationalités	25
3.2 La présence des femmes sur le conseil d'administration	26
3.3 Les variables modératrices	27
3.3.1 L'intensité concurrentielle	27
3.3.2 La taille de la firme.....	29
Chapitre 4 -Le Cadre méthodologique.....	29
4.1 Source des données, échantillonnage et période d'étude.	29
4.2 Définition des variables.....	31
4.2.1 Variables indépendantes	31
4.2.2. Variables dépendantes —Mesure de la performance financière de la firme.	32
4.2.3. Les variables de contrôle	32
4.2.4 Les variables modératrices	33
4.2.5. La taille de la firme.....	33
4.2.6. L'intensité concurrentielle.....	33

4.3. Instrument de mesure.....	35
Chapitre 5-Analyse des données et présentations des résultats	37
Chapitre 6-Discussion.....	42
6.1 La diversité des nationalités	42
6.2. La présence des femmes.....	39
6.3. L’Intensité concurrentielle	44
6.4 La taille de la firme	46
Chapitre 7-Conséquences de la recherche sur la pratique du management	48
7.1. Féminisation des instances de gouvernance.....	50
Chapitre 8-Recommandations.....	53
Conclusion	58
Bibliographie.....	64
Annexes.....	85

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1 : Résultats pour le ROE.....	p.37
Tableau 2 : Résultats pour le Q de Tobin.....	p.37
Tableau 3 : Les statistiques descriptives.....	p.39
Tableau 4 : Le tableau de corrélation.....	p.41
Figure 1 : L'indice de herfindahl.....	p.34
Figure 2 : L'indice de herfindahl normalisé.....	p.34

Remerciements

Je remercie Dieu le tout puissant, pour m'avoir donné la force et la patience d'accomplir ce mémoire. Malgré les nombreuses épreuves qui se sont érigées devant moi, il a toujours été à mes côtés.

À mon père, celui qui a donné à moi et ma jeune sœur de l'amour inconditionnel. Nous l'aimons inconditionnellement aussi et je suis heureuse de considérer la fin de ce mémoire comme notre victoire.

Je voudrais remercier le professeur Taieb Hafsi, mon directeur de thèse avec qui j'ai énormément appris au cours de ses dernières années. Il a toujours su faire preuve de patience et d'humilité à mon égard. J'ai été chanceuse de travailler en sa compagnie car outre son appui scientifique, il a toujours été là pour me soutenir et me conseiller au cours de l'élaboration de cette thèse. Je retiens de lui non seulement son génie mais aussi son côté humaniste qui aura certainement, un grand impact dans ma vie personnelle ainsi que ma carrière professionnelle.

Je remercie infiniment le professeur Sébastien Arcand pour toutes les discussions et les conseils qu'il m'a donné dans les phases les plus critiques de mon mémoire. Il m'a appris l'importance d'être passionné pour mon métier et de valoriser la précision et la rigueur dans toute démarche de travail. Des apprentissages qui me seront très utiles pour ma carrière professionnelle. Sa générosité envers les étudiants est sans fin. Mille Mercis.

Mes remerciements à Monsieur Mohamed Jabir, le talentueux statisticien pour sa rapidité avec les chiffres statistiques. Il m'a accompagné dans une phase très difficile de mon mémoire et son aide m'a été des plus précieuses. Les prochains étudiants seront entre de bonnes mains. Merci.

Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de cette thèse. Vos visages seront à jamais gravés dans ma mémoire.

Introduction

Les études sur la gouvernance corporative se sont principalement concentrées sur la théorie de l'agence et ses fonctions de contrôle et de surveillance chez les directeurs (Hillman et al., 2009). Cette théorie affirme que, puisque les gestionnaires ne sont pas les propriétaires de la firme et reçoivent une compensation financière nettement inférieure à celle des actionnaires, ils ont tendance à poursuivre leurs intérêts propres au détriment de ceux des actionnaires (Jensen et Meckling, 1976). D'ailleurs, ce problème était au centre des scandales financiers qui ont touché les grandes sociétés américaines comme Enron, Worldcom et Texaco au point où le Congrès américain a dû passer le (*Sarbanes Oxley Act* 2002), qui impose un encadrement plus sévère quant à la production de documents comptables et financiers pour rassurer les actionnaires. Les nouvelles mesures réglementaires ont poussé les praticiens du monde corporatif à considérer des changements structurels (par exemple l'élimination de la dualité du CEO) et des restructurations au niveau de la composition de leur conseil d'administration (afin, notamment, de favoriser l'inclusion des femmes) (Gokhan turgut, 2016 ; Zhang et al., 2013). Les académiciens ont même commencé à considérer les caractéristiques démographiques et le bagage respectif de chaque directeur pour voir s'ils permettaient au conseil d'administration de remplir efficacement ses fonctions de surveillance et d'encadrement (Hillman, 2008).

De même, le Higgs Reports (2003), commissionné par le département britannique du Commerce et de l'Industrie, a attiré l'attention sur le fait que la plupart des directeurs non exécutifs siégeant sur les conseils d'administration sont des hommes de race blanche, proches de la retraite, alors que la diversité pourrait améliorer l'efficacité du conseil d'administration, en particulier lorsque les femmes y sont incluses (Adam et Ferreira, 2009).

Tenant compte des modestes progrès à travers le monde quant à l'augmentation de la représentation des femmes sur les conseils d'administration et à l'échelon supérieur, des États ont déployé trois types de modèles visant à remédier à la problématique, soit

l'approche législative, comme en Norvège, l'approche contraignante comme en France et en Espagne et l'approche non- contraignante adoptée aux États Unis, en Angleterre et au Canada (Catalyst, 2014). Par exemple, la Norvège a été en 2003, le premier pays du monde à imposer un quota de 40 % de femmes sur tous les conseils d'administration des entreprises publiques (Rose,2007). Cette mesure a suscité des réactions partagées : certaines entreprises ont respecté rigoureusement le quota, alors que d'autres ont préféré passer de publiques à privées pour s'y soustraire (Ahern et Dittmar,2012), au risque d'être dissoutes par la cour norvégienne.

En 2006, l'Espagne a emboîté le pas avec la Loi sur la parité qui impose exactement le même objectif, à être atteint au plus tard en 2015, et avec les mêmes sanctions en cas d'infraction (Adam et Ferreira, 2009). En France, ce n'est qu'en 2011, avec l'intervention de la députée française Marie Jo Zimmermann et du ministre Jean François Copé, qu'une loi sur la parité homme-femme a été promulguée. Celle-ci exige une représentation minimale de 40 % de femmes, avec un délai de conformation de six ans, et vise les sociétés cotées en Bourse et celles employant au moins cinq cents salariés et présentant un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros(Legi France,2011). Malgré une préférence pour les objectifs volontaires, le manque accru de femmes sur les conseils d'administration a poussé plusieurs dirigeants d'entreprises françaises à se conformer à la nouvelle législation (Anne Françoise Benderm, 2017). Le non-respect de la parité par les entreprises françaises n'entraîne aucune sanction judiciaire, quoiqu'il est communément considéré comme interdit par l'Assemblée nationale.

Au Canada, malgré que les comités gouvernementaux ont unanimement rejeté l'adoption de lois fixant des quotas sur la diversité des genres, le Québec adopte en 2006 une loi exigeant que les conseils d'administration soient, pour l'ensemble des sociétés, constitués de 50 % de femmes avant le 14 décembre 2011 (Gouvernement du Québec,2006). Pour soutenir cette loi, le gouvernement canadien a produit en 2014, le rapport *Bon pour les affaires : Plan pour accroître la participation des femmes aux conseils d'administration*. Celui-ci propose un objectif de 30 % de femmes sur les conseils d'administration sur une période de cinq ans (2014-2019), et pousse les entreprises canadiennes publiques et

privées d'appliquer la règle « se conformer ou s'expliquer ». Il recommande également de modifier la Loi canadienne sur les sociétés par actions afin de promouvoir la mixité des CA des sociétés publiques (Kellie Leitch,2014). La règle «se conformer ou s'expliquer » enjoint ces dernières à divulguer leurs politiques de nomination des femmes directrices, leurs objectifs d'embauche d'administratrices, ainsi que les mesures adoptées en matière de diversité. En cas de non-respect de la règle, l'entreprise en défaut serait simplement appelée à fournir des explications.

Notons que la loi C-25, qui encourage la promotion de la transparence et la diversité sur les CA, n'a pas fait pas l'unanimité chez les décideurs politiques canadiens quant au volet de la représentativité des femmes. La conservatrice Betty Unger a même affirmé : « *Je ne serais pas fière de moi si je sais que je suis choisie par le simple fait que je sois une femme* » (John Paul Tasker , CBC Canada, le 31 janvier 2017) . Paul Schneider, un des directeurs du conseil d'administration du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario a tenu à rappeler au sénat canadien qui étudiait le projet de loi C-25 [que] «*la diversité devrait être priorisée, car elle est bénéfique pour les affaires pas parce que c'est une règle* » (Ibid).L'étude d'(Ahern et Dittmar,2012) soutient les propos du sénateur, puisque les contraintes liées au quota ont, en Norvège, causé d'importantes pertes au niveau du *stock price* au moment de l'annonce de la loi et au niveau du Q de Tobin, au fil des années. Les opérations se sont particulièrement détériorées en raison des nouveaux membres intégrés aux entreprises, plus jeunes et avec moins d'expériences.

Malgré ces initiatives, le Canada et le Québec continuent à prendre du retard quant à l'inclusion des femmes sur les conseils d'administration des sociétés publiques. En date du mois d'octobre 2014, 20.8% des sièges étaient détenus par des femmes (Catalyst 2014). La CEO du OSC, Maureen Jensen, affirme que si aucune mesure n'est adoptée, l'objectif de 30% proposé par le rapport du gouvernement canadien, ne sera pas atteint (Commission des valeurs mobilières de l'Ontario 2016).

Le gouvernement américain a quant à lui, adopté une approche similaire, «se conformer ou s'expliquer », qui demande aux entreprises de rendre compte de leurs politiques en

matière de la diversité, notamment d'indiquer si elles s'appliquent à la composition de leur CA. Cette approche volontariste pourrait expliquer pourquoi, en 2016, les femmes ne détenaient que 15.1 % des sièges, contre 13.9 % en 2015 et 13.2 % en 2014. À ce rythme, les États-Unis n'atteindront la parité professionnelle qu'en 2055 (Equilar institute,2017).

En Amérique du Nord, la problématique de l'inclusion de la diversité ethnique sur le conseil d'administration a commencé à prendre une grande place sur la sphère publique. Agences de presse, groupes de revendication, investisseurs institutionnels et académiciens ont pris part au débat, proposant des solutions au manque de diversité des CA. Ainsi, aux États-Unis, le CalPERS et le TIAA-CREF ont inclus à leurs principes de gouvernance corporative l'importance d'une diversité d'origines ethniques, d'expériences, d'âges et de genres (Upadhyay et Zeng, 2014 :2456). Ce n'est qu'à partir du mois d'août 2016 que le *Business Roundtable*, une association américaine composée de CEOs représentant quinze millions de travailleurs, mentionne dans son guide des principes de gouvernance corporative que la diversité doit être le premier critère à considérer pour la composition des CA. (John Hayes, Business roundtable,20 avril 2016). Ce guide ne suggère cependant aucune sanction pour les cas de dérogation aux principes mis de l'avant.

Le même souci de diversité a amené le gouvernement britannique à rédiger le *Rapport Parker* qui impose aux entreprises anglaises cotées en bourse, un rapport judiciaire sur la constitution de leur conseil d'administration en terme de race et de salaire, si elles refusent de prendre un engagement volontaire pour augmenter le nombre de directeurs ethniquement diverses (Parker Report, 2017). Elles ont jusqu'en 2021 pour nommer au sein de leur CA au moins un directeur ou une directrice appartenant à une minorité ethnique. John Parker, propriétaire de la compagnie minière Anglo American et rédacteur principal du Rapport Parker, affirme que « cela devrait être une sonnette d'alarme aux dirigeants d'entreprise de réaliser que seulement 5% des postes de direction du FTSE 100 ont été détenus par des individus issus de minorités ethniques ». L'étude de Catalyst (2016) soulève le même problème, mais dans une perspective mondiale. Les résultats démontrent qu'en 2016, les femmes et les minorités ethniques ont détenu 30.8 % des sièges sur les conseils d'administration des 500 compagnies les plus fortunées dans le

monde, une augmentation par rapport aux 25% de 2012. Par contre, les femmes et les minorités continuent d'être sous-représentées à la table des décisions par ces mêmes compagnies, malgré un léger gain durant les six années de l'étude. Plus précisément, les Noirs africains occupaient 7.9 % des sièges sur les CA, les Asiatiques 3.1 %, les Hispaniques 3.5 % et les Caucasiens 85.6 % des sièges.

Selon Brammer et al.(2007:394) :« encourager l'égalité des chances pour les femmes et les minorités sur les conseils d'administration relève de l'argument éthique qui postule qu'il est mal d'exclure des individus de l'échelon supérieur sur la base du genre et de la race ». Les auteurs insistent que les dirigeants d'entreprise devraient s'assurer que l'effectif de leur conseil d'administration soit représentatif de la diversité qui caractérise les sociétés en général. Par contre, pour que les praticiens puissent savoir comment approcher la problématique de l'inclusion sur les CA, il faut qu'ils prennent d'abord connaissance de leurs contributions et comment celles-ci influencent le conseil d'administration ainsi que la performance financière de la firme. Certaines études postulent que l'absence sur le CA de directeurs et directrices issus des minorités constitue une occasion manquée pour la firme (Carter et al.,2003 ; Erhardt,2003 ; Ruigrock,2007). D'autres études avancent que leur présence nécessite une gestion accrue en raison de leur capacité à mener la firme vers des performances financières positives comme vers des performances financières négatives (Yasmin Ercan,2017).

Malgré que la littérature sur la gouvernance corporative soulève de manière fréquente les problématiques que rencontrent les actionnaires des sociétés à l'échelle mondiale quant à la composition de leur CA (Erhardt et al., 2003; Brammer et al., 2007 ; Ruigrock et al., 2007), la plupart des recherches nord-américaines sur le sujet ont tendance à utiliser davantage les construits tels que la race, le genre et l'ethnicité que d'autres dimensions de la diversité démographique (Hillman et al., 2007 ; Jeffrey Netter et al., 2009). Par contre, en Europe, les chercheurs ont commencé à étudier conjointement le construit du genre avec celui de la nationalité (Ex.: Ruigrock, 2007;Oxhelheim et Randoy, 2006;Ujunwa,2012).

La diversité sur le conseil d'administration étant considérée comme un critère important pour les praticiens qui aspirent à une gouvernance corporative de qualité (Adams et Ferreira, 2009), la relation entre la diversité du CA et la performance financière de la firme mérite une investigation théorique et empirique. En conséquence, le cadre de cette étude a pour but de fournir des preuves qui soutiennent l'hypothèse que la diversité démographique sur le conseil d'administration affecte la performance financière de manière significative. Puisque la littérature sur la diversité insiste sur l'importance d'étudier simultanément de multiples dimensions de la diversité (Jackson et al., 2003; Thatcher et al., 2003), nous souhaitons poser la question suivante : est-ce que la présence de directeurs de nationalités diverses et de femmes sur le conseil d'administration a un impact important sur la performance financière de la firme ? Cette étude définit la diversité du conseil d'administration par le pourcentage de femmes et de directeurs à nationalités diverses qui y siègent, et la performance financière de la firme est mesurée par deux indicateurs financiers, soit le Q de Tobin et le ROA. Après avoir utilisé une régression multiple sur 7100 firmes américaines, de toutes industries confondues, nos résultats démontrent que la diversité des nationalités et la présence de femmes sur le CA affectent de manière significative la performance financière de la firme. Nous avons inclus deux modérateurs, soit (1) l'intensité concurrentielle que nous avons mesuré à l'aide de l'indice de Herfindahl et (2) la taille de la firme que nous avons mesuré avec logarithme népérien de l'actif total de la firme. Nos résultats montrent que ces modérateurs renforcent de manière significative la relation entre la présence de directeurs à nationalités diverses et de femmes sur la performance financière de la firme. Ces résultats tiennent compte des variables de contrôle telles que l'effet de levier, l'âge de la firme ainsi que de la taille de la firme.

L'étude se base sur la théorie de l'agence et la théorie de la dépendance des ressources pour comprendre comment les caractéristiques démographiques et contributions des directeurs à nationalités diverses et des femmes diffèrent les unes des autres et l'impact qu'elles ont sur la performance financière de la firme. Nous introduirons les perspectives théoriques et nous formulerons nos hypothèses. Ensuite nous décrirons nos données et notre méthode, afin de permettre la compréhension de nos résultats empiriques.

Enfin, nous discuterons de nos résultats à la lumière des recherches précédentes sur la gouvernance corporative et nous ferons part de certaines implications théoriques et pratiques

Chapitre 1 : Revue de la littérature

1.1. La diversité dans la théorie organisationnelle

Les nombreuses définitions de la diversité proposées dans la littérature ont évolué au fil du temps Simons et Rowland (2011), et ce, malgré l'importance de bien délimiter ce concept qui réfère à des attributs personnels et des compétences pouvant avoir des impacts différents sur les résultats de groupe (Nielsen, 2010 ; Rivas, 2010). Il a même été trouvé qu'un petit nombre d'indicateurs de la diversité pouvaient avoir d'importantes répercussions sur la performance financière de la firme (Hutzschenreuter et Horstkotte,2013).

Jackson et al. (1995) ouvrent la discussion sur les différentes conceptualisations de la diversité en proposant deux catégories : *diversité des attributs observables*, tels que l'âge, la race, l'ethnicité et le genre ; et diversité fondée sur des attributs moins visibles, comme les compétences et les ressources cognitives.

Pelled (1996) renforce la littérature sur la diversité des groupes en la classant également en deux types : le *Highly job-related* concerne les caractéristiques psychologiques des individus, comme l'éducation, le background fonctionnel et le background de l'industrie ; et le type *less job related*, qui s'intéresse par exemple à l'âge, au genre et à l'ethnicité. Pelled (1996) insiste que la race et le genre, comme l'âge, ne sont pas directement reliés aux tâches de groupe. Par contre, le background fonctionnel, le niveau d'éducation, et la tenue du mandat de groupe sont beaucoup plus *job-related* puisqu'ils capturent, de manière directe, les expériences et habiletés techniques qui sont plus reliées aux tâches de groupe (Pelled,1996).

Harrison Price et Bell (1998), ont eux aussi, conçu une bipartition, soit une *diversité de surface* (démographique), et une *diversité de profondeur* (d'attitude). La première implique des variables biologiquement détectables (race, ethnie, genre et âge), alors que

la seconde réfère aux variables non détectables parmi les membres du groupe (attitudes, croyances, valeurs, personnalité) (Harrison et al.1998; Harrison et *al.*, 2002 ; Østergaard et *al.*, 2011), lesquelles ne peuvent être apprises que par des interactions individuelles et par la collection d'informations (Harrison, Price, et Bell, 1998). À cette base conceptuelle, Harrison et Klein (2007) ont ajouté *la diversité de disparité*, qui implique les atouts sociaux des membres du groupe (ex. : un réseau de contacts solide, le prestige, l'autorité sur la prise de décision, etc).

Ces différentes catégorisations de la diversité peuvent être regroupées en variables observables (démographiques), telles que l'âge, le genre, la race, l'ethnicité, la nationalité, et en variables psychologiques, comme l'éducation, les connaissances, les expériences, les valeurs, les perceptions et les caractéristiques de la personnalité (Erhardt et *al.*, 2003 ; Milliken et Martins, 1996 ; Pelled, 1996 ; Oxelheim et Randøy, 2003).

La plupart des études sur la théorie de l'échelon supérieur se sont concentrées sur les caractéristiques démographiques pour étudier les processus mentaux des exécutifs et expliquer la performance financière de la firme (Carpenter et *al.*,2004 ; Certo et *al.*, 2006), car elles sont plus facilement accessibles et mesurables que les caractéristiques psychologiques. Cette hypothèse est d'ailleurs largement acceptée et utilisée dans la littérature de la diversité (Glick et *al.*, 1993).

La théorie de l'échelon supérieur affirme que les caractéristiques démographiques des cadres ont un impact significatif sur la culture de l'organisation, l'élaboration des stratégies, les décisions organisationnelles, ainsi que sur la performance financière de la firme (Hambrick et Mason,1984 ; Donald Hambrick,2007 ; van den Steen,2010). Sachant que les cadres détiennent des niveaux de pouvoir différents dans l'organisation Huse (2007), seuls les plus hauts dans la hiérarchie sont vus comme ayant plus d'influence sur les stratégies et les décisions prises (Pugliese et *al.*, 2009 ; Mintzberg et *al.*,2009).

En tenant compte que l'échelon supérieur ne reflète pas seulement des comportements managériaux individuels, mais aussi des comportements managériaux collectifs, Hambrick et al.,1994 (cité dans Gokhan Turgut, 2017 :29), propose cinq dimensions qui

définissent l'échelon supérieur. Premièrement, la *composition* : les dispositions démographiques et psychologiques créent de la dispersion ou de l'hétérogénéité et peuvent se montrer comme de potentiels prédicteurs d'intégration sociale et de nouvelles perspectives. Deuxièmement, la *structure* : celle qui décrit les rôles et les relations. Troisièmement, les *incentives* et leur influence sur le comportement des directeurs de l'échelon supérieur. Quatrièmement, *les processus* : flux de communication, dynamiques sociopolitiques. Et cinquièmement, le rôle clef du *leadership*, pour l'intégration de toutes les dimensions précédemment énumérées.

La *coalition dominante*, celle qui est responsable de donner une direction à la firme, inclut bien plus que les membres de la haute direction Cyert et March (cité dans Gokhan Turgut, 2017). Cela dit, plusieurs académiciens soutiennent qu'il est possible d'étendre la théorie de l'échelon supérieur au conseil d'administration (Hofman, Lheureux & Lamond, 1997 ; Rivas, 2012 ; Carpenter et al., 2003 ; Finkelstein et al., 2009), ce qui, par conséquent, nous permettra d'étudier la relation entre les caractéristiques démographiques des directeurs et la performance financière de la firme.

1.2. La diversité démographique et la performance financière de la firme

La théorie de l'information et de la décision soutient l'idée que les groupes hétérogènes sont supérieurs en termes de performance aux groupes homogènes. Ils peuvent encourager la créativité dans les processus de groupe (Van Knippenberg et al., 2004), la production d'idées innovantes Korzilius et al. (2017), une grande variété de perspectives, de savoirs, compétences et expériences de vie, pour la résolution de problèmes complexes que les organisations peuvent rencontrer (Van Knippenberg et al., 2004 ; Ely et Thomas, 2001).

Les différences d'idées, d'opinions et de perspectives vont permettre à l'équipe d'analyser et comprendre de manière profonde et non redondante les problématiques posées. Cela tient au fait que l'opposition des différentes perspectives et compétences permet de détecter plus rapidement les forces et les faiblesses du groupe et peut ainsi produire des solutions épurées et efficaces.

Plus précisément, un TMT avec un haut niveau d'hétérogénéité stimule de manière positive l'échange d'informations entre les différents niveaux de l'échelon supérieur durant la prise de décision, ce qui mène à des décisions stratégiques de haute qualité (Gschmack et *al.*, 2015). L'étude d'Orlando et *al.* (2004) met l'accent sur la force de la créativité dans les groupes hétérogènes et son efficacité quant à des formulations stratégiques de qualité. Enfin, les groupes hétérogènes permettent davantage le développement d'alternatives stratégiques et des changements stratégiques efficaces par rapport aux groupes homogènes (Boone, 2009 ; Yong Wu et *al.*, 2011).

En comparaison, les groupes homogènes ont tendance à opter pour des avis ou des informations qui sont communément partagés par le reste des membres et donnent l'illusion de l'unanimité (Janis, 1982). Lorsque les directeurs et directrices sont confrontés à des options limitées, ils réagissent plus rapidement aux menaces de l'environnement, limitant ainsi les processus créatifs dans l'organisation (Kauppila et *al.*, 2017). En d'autres termes, les organisations ne pourront jamais atteindre leur réel niveau de compétence si elles sont mises face à des options qui se ressemblent et ne se contredisent pas.

De plus, la diversité des savoirs est fortement recommandée pour augmenter de manière importante la performance de la firme (Deng-Neng et *al.*, 2016). Selon les auteurs, celle-ci doit être en mesure de bien gérer les différents savoirs et de n'en négliger aucun. Il faut aller au-delà de la rhétorique managériale, savoir prendre des décisions et des méthodes efficaces, qui permettront de matérialiser et intégrer de manière concrète et systématique les avantages de la diversité des savoirs dans les firmes.

Il existe toutefois une théorie qui soutient, de manière contradictoire, que la diversité implique des effets négatifs sur la performance de la firme : la théorie de la similarité-attraction Byrne (1971), de l'identité sociale Tajfel et Turner (1986) et de la catégorisation sociale (Turner et *al.*, 1987).

La catégorisation sociale est définie par Tajfel (1972 :295) comme « les caractéristiques de son propre groupe (son statut, sa richesse ou sa pauvreté, sa couleur de peau, sa capacité à atteindre ses buts) n'acquièrent de signification qu'en liaison avec les différences

perçues avec les autres groupes et avec leurs différences évaluatives [...] un groupe devient un groupe en ce sens qu'il est perçu comme ayant des caractéristiques communes ou un devenir commun, que si d'autres groupes sont présents dans l'environnement. Ainsi, la catégorisation sociale permet à l'individu de prendre conscience de la manière dont la réalité sociale est divisée afin qu'il puisse se définir lui-même comme membre d'un groupe social en particulier et, par la même occasion, reconnaître sa place en société.

Par conséquent, l'individu est amené à se former une identité sociale que Tajfel (1972) définit comme « cette partie du concept de soi qui provient de la conscience qu'a l'individu d'appartenir à un groupe social (ou à des groupes sociaux), ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance » (Tajfel, 1981a :255).

Pour ce qui est de la théorie de la similarité-attraction, elle postule que l'attraction que ressent l'individu par rapport à un autre se base sur la similarité dans les attitudes. La théorie n'est pas unidimensionnelle en soi dans le sens où « elle est déterminée par les caractéristiques idiosyncrasiques de l'individu (Expl : similitude au niveau des attitudes et valeurs, la personnalité, le genre et l'âge) et ne dépend pas de l'identification au groupe » (Michinov et Monteil 2003 :306).

Par ailleurs, ces différentes catégorisations sociales peuvent occasionner chez les individus démographiquement divers, une mauvaise coordination ainsi qu'une communication de moins bonne qualité (Van den Steen 2010; Van Knippenberg et *al.*,2004). De plus, la communication de mauvaise qualité qui émerge des groupes hétérogènes mène à un manque de cohésion sociale entre les membres du groupe (Williams et O'reilly,1998). Par conséquent, ils prendront plus de temps à s'entendre sur la manière dont les tâches organisationnelles devraient être effectuées du fait de leurs opinions divergentes. Sur la même lignée, l'étude de Giannetti (2015) postule que les conseils d'administration hétérogènes présentent une plus grande fréquence de conflits et de réunions ce qui suggère qu'il y a plus de difficulté au niveau du processus de la prise de décision. Cette situation peut s'expliquer par la surcharge d'information qui émerge des groupes hétérogènes (Carpenter et Frederikson,2001 :534) et qui, par

conséquent, peut avoir des impacts négatifs sur la performance financière de la firme (Triana et *al.*,2013; Baum et Wally ,2003).

Par ailleurs, la théorie de la similarité-attraction vient renforcer la théorie de la catégorisation sociale en postulant que les similarités interpersonnelles créent de la vraisemblance, de la confiance et du respect (William et O'reilly ,1998 ; E Mannix et Neale, 2005). Les individus auront tendance à favoriser et surestimer les membres de leur propre groupe et à juger et déployer des attitudes hostiles envers les membres des groupes externes par le biais de caractéristiques démographiques saillantes comme la nationalité, le genre et la religion (Tajfel et Turner, 1986 ; Van Knippenberg et Schippers,2004).

De plus, la similarité dans les groupes mène à de la cohésion et de l'intégration sociale ce qui est positivement relié à la performance financière de la firme (Zainal et *al.*,2012). Les membres du groupe qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes croyances ont moins de chances de rentrer en conflit (Campbell et Minguez Vera ,2009). Par conséquent, cela pourrait expliquer pourquoi ils prennent des décisions plus rapides et avec beaucoup moins de désaccords (Marcel et *al.*, 2011 ; Fitzgerald et *al.*, 2017).

1.3. La diversité des genres

L'étude de Randoy et *al* (2006) révèle que la présence de femmes n'a aucun impact significatif sur la performance financière de la firme. L'étude s'est basée sur des firmes scandinaves. Les mêmes résultats s'appliquent à l'étude de Marimuthu (2008), sauf pour des firmes malaisiennes. De même pour l'étude de Pletzer et *al* (2015), à ceci près que les auteurs soutiennent que la diversité des genres devrait être promue pour encourager l'équité des genres dans les organisations. À compétences égales, l'organisation devrait favoriser les femmes lorsqu'une promotion est offerte.

Aucune corrélation n'a également été trouvée entre la diversité des genres et la performance de la firme dans l'étude de (Chapple et Humphrey, 2014). L'étude affirme

que la présence d'un grand nombre de femmes sur le CA n'a pas d'impact négatif sur la performance de la firme, mais qu'il y a certains types d'industries où une association positive peut être observée. L'étude de Dwyer et al.(2003) partagent des résultats similaires, à ceci près que les effets de la diversité des genres y apparaissent modérés par l'orientation stratégique de la firme et la culture de l'organisation.

D'autres études, comme celle de Carter et al.(2010), constatent le même effet de la diversité des genres sur la performance de la firme. Les auteurs précisent toutefois que cette diversité peut avoir différents effets, selon les circonstances. Elle a été bénéfique pour l'efficacité de l'audit, mais pas pour ce qui concerne la compensation des cadres, ni pour la nomination d'un directeur au sein du CA. Par ailleurs, les résultats n'appuient pas l'idée de « l'inclusion des femmes » dans les CA à l'échelle mondiale ; d'autres critères devraient être pris en compte pour leur attribuer des nominations.

Bøhren et Strøm (2010) ont, quant à eux, trouvé une relation négative entre la présence de femmes directrices sur le CA et la performance financière des firmes au chapitre du ROA. Les profits ont chuté à la suite de l'entrée en vigueur du quota genre obligatoire. Leurs résultats renforcent les travaux de Rose et al.(2013) qui concluent de même à une relation négative entre la présence de femmes directrices sur le CA et la performance financière de la firme. Ces résultats viennent démentir l'idée que la présence de femmes encourage l'efficacité du CA par l'échange de perspectives et d'opinions différentes. Les auteurs vont jusqu'à affirmer qu'un quota genre ne serait en faveur, ni de la promotion des femmes sur le CA, ni de la performance financière de la firme. D'autres chercheurs vont plus loin encore, en soutenant qu'un quota genre peut avoir des effets négatifs sur la performance de la firme, même lorsque celle-ci est bien gouvernée Adam et Ferreira, (2009), ou lorsqu'il est imposé dans des pays où il rencontre une forte résistance culturelle (Low et *al.*, 2015).

Ces conclusions sont contredites par Reguera-Alvarado et al.(2017), qui montrent que la promotion des femmes sur le CA était positivement corrélée à la performance financière de la firme, mais que l'impact est plus fort dans les firmes à haute

performance. Leurs travaux s'appuient sur l'étude de 125 firmes non financières figurant sur la liste du Madrid Stock Exchange entre 2005 et 2009. Les effets positifs observés résultaient des législations compulsives offrant un cadre de travail favorable pour implanter les recommandations du code espagnol qui lui, encourage fortement l'inclusion des femmes sur les conseils d'administration. Il y a donc nécessité d'un travail conjoint entre le gouvernement et les firmes pour s'assurer qu'une grande proportion de femmes puissent avoir une chance d'occuper un poste de directrice sur le conseil d'administration aux côtés de leurs homologues masculins. Dans le cas contraire, l'étude affirme qu'il serait très difficile pour une femme d'être promue à l'échelon supérieur.

Nous trouvons aussi que la diversité des genres est positivement reliée à la valeur de la firme surtout lorsque le capital humain des femmes est élevé (Smith et *al.*, 2006). L'étude affirme que les femmes occupant un poste de cadre, et ayant un diplôme universitaire, ont un effet positif plus marqué sur la performance financière de la firme. Les résultats de Ren et Wang (2011) viennent renforcer cette constatation en affirmant qu'une performance financière de qualité ne dépend pas exclusivement du capital humain des femmes, mais aussi de leur capital social. La particularité de cette étude est qu'elle soutient que les firmes peuvent gagner des avantages compétitifs considérables en construisant des relations politiques à travers les femmes directrices.

C'est également à un impact positif que concluent Campbell et Minguez-vera (2008), après l'avoir mesurée par le Q de Tobin sur les 68 firmes espagnoles analysées. Les auteurs notent que la présence exclusive de femmes n'a pas un impact direct sur la performance financière de la firme, mais que la présence de femmes et d'hommes est requise pour que la firme puisse augmenter sa valeur sur le marché. Ils précisent toutefois que les résultats pourraient varier selon le pays et le système politique en place.

Pour détailler le rendement des femmes sur le conseil d'administration, nous reprendrons les statistiques présentées dans le travail de Rhodes et Packel (2014). Les auteures citent

deux études sur la diversité des genres au sein du CA et son impact sur la performance financière de la firme soit l'étude Catalyst (2007) et l'étude du Crédit suisse (2012).

L'étude de Catalyst (2007) s'est attardée au classement des 500 compagnies les plus fortunées en lien avec le pourcentage de femmes présentes sur le conseil d'administration (TMT) et observe que, de 2001 à 2004, les compagnies dans les quartiles supérieurs ont surpassé les compagnies dans le plus petit quartile de 53 % en termes de rendements sur les capitaux propres (ROE), de 42 % quant au retour sur les ventes (ROS) et de 66% pour ce qui est du capital investi (ROIC). En ce qui concerne l'étude menée en 2012 par le Crédit Suisse, elle démontre que la présence de femmes au conseil d'administration entraîne une meilleure performance financière de la firme. Le groupe bancaire basé à Zurich s'est concentré sur un échantillon de 2360 compagnies à travers le monde, et a trouvé que celles ayant au moins une directrice obtenaient de meilleurs retours sur les revenus nets (14 %) durant une période de six ans, par rapport aux compagnies qui n'avaient aucune directrice (10 %). Les compagnies présentant une capitalisation boursière de plus de 10 milliards \$ et ayant des femmes sur leur CA ont des performances de cours d'actions 26 % plus élevées que les compagnies au CA exclusivement masculin.

1.4. La diversité des nationalités

L'étude d'Oxelheim et al.(2006) n'a trouvé aucune relation significative entre la nationalité et la performance de la firme quant au ROA et au Stock Market Performance. Le CA comportait une moins grande variété de nationalités et de genres que d'âges. Les auteurs s'étonnent de tels résultats compte tenu de la force d'internationalisation des firmes nordiques. De même, Rose (2007) démontre qu'une pluralité de nationalités n'avait aucun impact significatif sur la performance du marché quant au Q de Tobin, et ce, après avoir contrôlé la taille de la firme, les effets de l'industrie et les effets du pays sur 117 firmes danoises pour l'année 2010.

L'étude de Nathalie van Diepen (2015) montre une relation négative entre la diversité des nationalités et la performance de la firme, même après avoir utilisé des variables contrôles telles que la taille du conseil d'administration, l'âge et la taille de la firme, l'effet de levier, le capital *expenditure*, *sales growth* et la structure corporative. Elle attribue ses résultats à la nature contingente du conseil d'administration, des résultats différents pouvant être obtenus selon le pays.

Les études de Anderson et al. (2011) et Frijns et al.(2016) constatent une relation négative entre la diversité des nationalités des membres du conseil et la performance financière de la firme. Les effets négatifs sont toutefois mitigés par la complexité et la durée du mandat de la firme sur le marché international. Les auteurs affirment notamment que la diversité des nationalités mène à une communication dysfonctionnelle, des frictions et des coûts d'intégration qui annule les effets positifs de la diversité (créativité, variétés d'informations).

L'étude de Masulis et al.(2012) propose des résultats similaires, en observant une relation négative entre la présence de directeurs indépendants de nationalités diverses et la performance de la firme, surtout lorsque celle-ci est moins présente dans leurs pays d'origine. Cette situation est attribuée au rigoureux contrôle des douanes qui pose des obstacles à la participation effective des directeurs à la gouvernance. Les directeurs sont moins présents lors des réunions et plus enclins à donner de fausses informations sur les activités financières de la firme. Nous comprenons que les comportements sont plus éthiques chez les directeurs indépendants nationaux dans leur pays d'origine.

Miletkov et al.(2014) vont plus en détail en montrant que les directeurs de nationalités diverses sont associés à des opérations de performance de moins bonne qualité lorsque les firmes sont localisées dans des pays ayant un très haut niveau d'institutions légales/juridiques. En revanche, ils affirment que cette pluralité a un impact positif sur la performance de la firme en contexte *de cross-border acquisitions* et lorsque les directeurs viennent de pays offrant de fortes protections légales aux investisseurs. Dans

ce cas, l'ambiguïté des résultats sur l'impact de la nationalité peut être attribuée aux différences de contexte institutionnel.

Par ailleurs, l'étude de Nielsen et Nielsen (2013) conclut que la nationalité a un impact positif sur la performance de la firme et que cet effet est renforcé pour (1) les équipes avec des mandats de longue durée. Cela est expliqué par le fait que les membres du CA ont plus de temps pour s'accoutumer les uns aux autres et partager leurs meilleures contributions. (2) En contexte de munificence de l'environnement, où le groupe opère avec moins de contraintes et une variété de choix. Et (3), en contexte d'internationalisation, puisque la firme est appelée à déployer des expertises et connaissances diverses, pour être en mesure de répondre aux exigences géographiques et institutionnelles spécifiques à la firme.

Ces résultats positifs dépendent d'attributs spécifiques de la firme et des conditions de l'industrie dans lesquelles les décisions stratégiques sont prises. Les auteurs affirment que le construit de la nationalité a un impact significatif sur les choix de l'individu et ce, en excluant les nombreuses expériences et pratiques acquises à travers les années dans leur domaine. Dès lors, le construit de la nationalité parmi les autres caractéristiques de l'individu est à considérer pour expliquer la performance financière de la firme. Par ailleurs, les auteurs soulèvent l'importance d'étudier d'autres variations de la nationalité qui pourraient expliquer la performance de la firme.

C'est ce qu'a fait l'étude de Delis et al.(2015) lorsqu'elle s'est penchée sur la diversité génétique du construit de la nationalité. Les auteurs ont trouvé qu'agencée aux effets de la nationalité, la diversité génétique a un impact positif sur la valeur et les retours de la firme. Selon eux, les caractéristiques institutionnelles, constitutionnelles, « comportementales » et sociales ont un impact important sur la manière dont se matérialise l'identité nationale de l'individu dans la firme. Ils ajoutent également qu'il faudrait prendre en compte l'impact des valeurs et attitudes enracinées depuis des milliers d'années et dont l'appartenance nationale ne peut rendre compte. Cette étude amène indirectement l'idée que si la génétique a un grand impact sur l'identité nationale, cette dernière perd de sa

légitimité pour expliquer la performance financière de la firme puisque les caractéristiques institutionnelles, psychologiques et sociales ne déterminent plus la manière dont un individu se comportera en milieu organisationnel.

L'étude d'Oxelheim et Randøy (2003) souligne que le CA composé de nationalités anglo-américaines dans les firmes norvégiennes et suédoises augmentait leur valeur (Q de Tobin), pour celles du secteur manufacturier, des technologies de l'information, des télécommunications, des médias et de l'édition. Ces résultats s'expliquent par le fait que le marché intérieur a importé un système de gouvernance anglo-américain qui s'est avéré avantageux pour les activités des firmes en question. Ces résultats s'opposent à ceux de Masulis et al.(2012) soutenant que le système de gouvernance est facilement déstabilisé par des individus de nationalités différentes, qui ont tendance à adopter des comportements dérisoires, susceptibles d'affecter négativement la performance de la firme.

Ruigrok et Kaczmarek (2007), pour leur part, ont trouvé que les directeurs de nationalités diverses détiennent des compétences rares qui améliorent significativement la performance financière de la firme. Ils occupent beaucoup plus de postes indépendants qu'exécutifs sur les conseils d'administration suisses. Les chercheurs insistent notamment sur l'importance de comprendre les caractéristiques, qualifications et affiliations que ces directeurs amènent sur le conseil d'administration, afin de savoir mieux les gérer.

Chapitre 2

Perspectives théoriques

2.1. Les fonctions du conseil d'administration

De nombreux chercheurs traitent le conseil d'administration exclusivement en lien avec son rôle de régulateur et de contrôleur Hillman et Dalziel (2003) puisque celui-ci détient l'autorité suprême sur la prise et la régulation des décisions stratégiques de l'organisation (Fama et Jensen, 1983 ; Forbes et Milliken, 1999). Par contre, la littérature récente sur la gouvernance corporative avance l'idée que le conseil d'administration n'est pas simplement composé de directeurs et directrices ayant l'objectif ultime de servir la firme avec leurs compétences de contrôleurs et de régulateurs. Il s'agit d'individus qui sont également en position de fournir à l'organisation les ressources et les compétences dont elle a besoin pour faire face aux différentes exigences de l'environnement (Hillman et Dalziel, 2003).

L'étude d'Adam et Ferreira (2007) affirme que séparer ces deux fonctions n'est pas recommandé, car les informations utilisées pour gérer les activités de surveillance sont tout aussi utiles pour conseiller les gestionnaires. En outre, le CEO aura ainsi tendance à révéler des informations spécifiques à la firme aux directeurs externes dans le but d'améliorer la qualité des conseils fournis par les directeurs de son propre CA. Un CA ayant des capacités de conseils de haute qualité aura tendance à être mieux informé. Le conseil d'administration peut donc simultanément et efficacement faire usage des fonctions de surveillance et d'approvisionnement en ressources (Adams et Ferreira, 2007 ; Hillman et Dalziel, 2003).

2.2. La Théorie de l'Agence

La théorie de l'agence affirme l'idée que les intérêts des gestionnaires de la firme ne sont pas toujours alignés avec ceux des actionnaires (Fama & Jensen, 1983 ; Jensen & Meckling, 1976). Le conflit d'intérêts entre le principal et l'agent tire ses racines de la séparation des droits de propriété et du contrôle de la firme (Berle et Means, 1932). Cette

théorie affirme que les cadres peuvent avoir des comportements opportunistes, réduisant ainsi la richesse des actionnaires (Jensen et Meckling, 1976 ; Ramdani et van Witteloostuijn, 2010).

D'ailleurs, Adam Smith (1776) postule dans son traité *La Richesse des nations* que la maximisation des intérêts est l'élément moteur de l'activité économique. Il ajoute que le meilleur bénéfice économique survient lorsque l'individu agit au nom de ses intérêts propres et non lorsque quelqu'un d'autre le fait pour lui. Cela suggère que les décisions et comportements du cadre ne seront pas de même nature que ceux du propriétaire de la firme qui, lui, éprouve le réel et sincère désir d'en maximiser les profits. De plus, les gestionnaires ne bénéficiant que d'une petite fraction des profits de la firme, peuvent être tentés de poursuivre des activités et adopter des techniques opportunistes dans leur intérêt personnel (Williamson OE, 1985 ; Bhatt et Bhattacharya 2015 p.275).

Dans ce cas, la théorie de l'agence suggère deux mécanismes pour réduire les problèmes d'agence : (1) aligner les intérêts des agents avec ceux des principaux et (2) utiliser un outil de contrôle qui est le CA. Il est en général important pour les actionnaires d'avoir recours à un système de gouvernance qui les aide à se protéger des tendances opportunistes des cadres et même des CEOs Duru et al. (2016), mais cela a un coût qui est le coût d'agence. Gérer le management avec l'aide d'un conseil d'administration est une façon pour les actionnaires de protéger leurs intérêts (Brennan, 2006).

La nomination de directeurs indépendants au sein du CA constitue un mécanisme de gouvernance critique, ceux-ci produisant des rapports justes et contrôlant de manière efficace les activités managériales, réduisant ainsi les coûts de l'agence et améliorant la performance de la firme (Fama et Jensen, 1983 ; Haslindar et Abdusamad, 2011). Il est donc crucial pour le conseil d'administration de séparer les décisions managériales des décisions de contrôle, afin d'avoir accès à un système de décisions qui aura des effets plus avantageux sur la performance financière de la firme (Fama et Jensen 1983 ; Bhagat et Black 2007).

2.3 La Théorie de la Dépendance des Ressources

Le manque de contrôle sur les ressources critiques qui se présentent dans l'environnement externe accule les firmes à une situation d'incertitude. Dès lors, l'accès à des ressources de qualité de la part des membres du conseil devient une condition nécessaire pour que la firme puisse survivre (Pfeffer et Salancik, 1978 :2 ; Pfeffer et Salancik 2003), ne pas dépendre des autres firmes Hillman et al.(2009), et rehausser sa performance financière (Bendickson et *al.*, 2016).

Ces ressources critiques s'acquièrent à travers le potentiel humain (le savoir, les compétences et l'expertise) et relationnel (les ressources disponibles à travers le réseau de contacts) des directeurs exécutifs et non exécutifs (Hillman et al 2002 ; Kor et Sundaramurthy,2009). Les larges réseaux de contacts dans lesquels se trouvent les directeurs et directrices du conseil d'administration permettent un accès rapide à des informations de qualité, à différents types d'expériences, à de meilleurs conseils stratégiques au CEO, ce qui fortifie leur capital humain et relationnel pour une meilleure performance financière de la firme (De Villiers et *al.*,2011). Une firme qui veut répondre de manière efficace aux compétiteurs du marché ne peut se permettre un conseil d'administration dépourvu de contacts importants.

Le conseil d'administration peut être en mesure de donner des conseils de qualité sur les initiatives stratégiques de la firme. Les effets du CA, tels que rapportés par la littérature, comprennent une meilleure circulation d'informations entre la firme et les organisations externes, une meilleure contribution active en ce qui a trait à la prise de décision, un meilleur suivi des choix stratégiques de la firme, plus de légitimité (Pugliese et *al.*.,2014; Pfeffer et Salancik's 1978),différentes informations issues du réseautage des directeurs et un appui politique solide (Hilman et Dalziel 2003;Hillman 2005).Les directeurs et directrices sur le CA fournissent notamment de solides ressources financières qui donnent plus de pouvoir à la firme (Pfeffer,1972; Davis et Charlotte, 2012). D'ailleurs, une firme avec des ressources financières limitées ne peut s'imposer ni initier des attaques sur le marché, car elle est plus à risque de perdre que de gagner des parts de marché. Il est donc important qu'elle ait sur son conseil d'administration

des administrateurs qui soient capable de faciliter la recherche de ressources financières nécessaire à sa survie et à prospérité sur le marché.

Chapitre 3

Développement des hypothèses

3.1. La diversité des nationalités

La diversité bénéficie aux firmes, malgré les coûts additionnels liés à la nationalité et à diverses caractéristiques de nature institutionnelle, constitutionnelle, sociale ou comportementale (Delis et *al.*, 2017). D'ailleurs, les groupes nationalement divers peuvent apporter de nouvelles idées sur le milieu de travail, prendre de meilleures décisions, et adopter différentes perspectives critiques bénéfiques à l'efficacité du CA (Ruigrok et *al.*, 2007; Delis et *al.*, 2016; Estélyi et Nisar, 2016). Ils favorisent également une diversification des expertises, plus d'innovation, différentes perspectives et différents schémas de résolution de problèmes (Chen et *al.*, 2008 ; Orlando et *al.*, 2000; Athanassiou et Roth, 2006). En conséquence, le CA nationalement divers dispose de compétences difficilement imitables et se présente comme un avantage compétitif important pour la firme dans laquelle il opère. De plus, il diminue les coûts des capitaux, permet une meilleure orientation internationale de la firme, favorise un meilleur encadrement et l'émergence de nouvelles pratiques qui supplantent les méthodes corporatives traditionnelles, ouvrant à des gains potentiels (L. Oxelheim, T. Randøy, 2003 ; Augustine Ujunwa, 2012).

Nous pensons que ces travaux sont plus convaincants que ceux qui suggèrent une relation négative entre la diversité des nationalités et la performance financière. D'où notre première hypothèse :

H1 : La diversité des nationalités sur le CA a un impact positif sur la performance financière de la firme.

3.2. La présence des femmes sur le conseil d'administration

Des études sur la diversité des genres sont venues confirmer qu'il y avait bel et bien différence entre les hommes et les femmes quant à leurs préférences, leur niveau d'éducation, leurs comportements, leurs expériences professionnelles, leur statut au sein du CA et leurs compétences de manière générale (Dang *et al.*, 2011 ; Yukl, 2002 ; Hillman et Cannella, 2002 ; Adams et Ferreira, 2009).

La présence des femmes ouvre des perspectives et permet des discussions riches qui empêchent le groupe de tomber dans des interactions « dépourvues d'esprit critique » (Broome *et al.*, 2011). L'étude de Terjesen *et al.*(2015) explique en effet que les femmes permettent au CA de résoudre les problèmes de manière créative et innovante. En outre, les diverses ressources externes fournies par les femmes sont de meilleure qualité, et particulièrement valorisées par les firmes qui opèrent sur des marchés plus compétitifs et dynamiques (De Cabo *et al.*, 2012).

Les femmes sont également moins enclines au risque (Gulamhussen *et al.*2010 ; Parotta et Smith, 2013), ce qui les exclut parfois des firmes œuvrant dans des secteurs à haut niveau de risque (De Cabo *et al.*, 2009). Pourtant, elles démontrent une habileté exceptionnelle à prendre des décisions plus réfléchies (ex. : proposer des prix raisonnables en temps d'acquisition) lorsque des intérêts compétitifs sont en jeu (Chris barth,2013 ; Bozionelos et Affanassieva,2015). Les femmes sont notamment plus alignées avec les intérêts des actionnaires en raison de leur capacité à aiguïser davantage les méthodes de surveillance et de reddition de comptes du CEO (Adam et Ferreira,2009).

Là encore, même s'il y a controverse sur l'effet du genre sur la performance financière de la firme, nous pensons que les études plus récentes semblent converger vers un effet positif. Cela explique notre deuxième hypothèse :

H2 : La présence des femmes sur le conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière de la firme.

Dans cette partie, nous nous pencherons sur deux modérateurs, soient l'intensité concurrentielle et la taille de la firme, pour savoir comment ils influencent la relation entre la diversité des nationalités et la présence des femmes et la performance financière de la firme.

3.3. Les variables modératrices

3.3.1 L'intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle mesure le degré de rivalité dans un marché, qui augmente lorsque les actions des compétiteurs du marché sont fréquentes et agressives (Gonzalez Benito et al., 2014). Elle est souvent associée à des réductions de prix, un manque d'opportunités de croissance, de lourds investissements publicitaires et des offres de produits compétitifs (Dess et Beard, 1984 ; Auh et Menguc, 2005 ; Bau-Jung Chang et Taiwan Yu-Pin Chen, 2014 ; Chen, Wang, Nevo, 2015).

Lorsque l'intensité concurrentielle se fait moindre, les firmes n'éprouvent pas le besoin d'opérer à l'extérieur de leur zone de confort et utilisent leur système existant pour tirer avantage de leur comportement organisationnel prédictible de tous (Auh et Menguc, 2005 ; Zuniga et al 2006). Par contre, lorsque le niveau de concurrence s'intensifie, les résultats du comportement de la firme ne sont plus prédictibles puisque celui-ci est fortement influencé par les stratégies entamées par les compétiteurs (Auh et Menguc, 2005 ; Martin et al 2016). C'est pour cette raison que les cadres adoptent des comportements à haut risque pour répondre aux actions menaçantes des compétiteurs (Roper et Tapinos, 2016 ; Cui et al., 2005).

Lorsqu'une firme lance des actions agressives et récurrentes contre ses rivaux, elle démontre son besoin de défendre ses profits, mais surtout de profiter de cette instabilité environnementale pour gagner plus de profits et étendre sa part de marché (Ferrier et al., 2002). Une entreprise qui sait reconnaître et saisir les avantages compétitifs augmente ses chances d'avoir un meilleur rendement au niveau de ses indicateurs financiers, et de bénéficier de performances financières de haut niveau sur le long terme (Porter, 1985).

Sous des conditions de forte intensité concurrentielle, les gestionnaires ont généralement de la difficulté à choisir les stratégies et les plans appropriés pour répondre aux actions des concurrents (Auh et Menguc, 2005). D'autant que des coûts de développement peuvent apparaître à la suite d'une compression du temps Pacheco-de-Almeida (cité dans Andrevski et al., 2011). Pour en diminuer les effets négatifs, il est préférable de poser des actions rapides (Andrevski et al., 2011).

Un conseil d'administration démographiquement homogène semble être désavantageux pour la firme puisqu'il est dépourvu de compétences diverses et, de ce fait, plus à risque de tomber en stagnation face aux concurrents. Un CA hétérogène est donc mieux qualifié pour réagir rapidement aux pressions externes.

Même s'il peut y avoir un manque de cohésion chez les membres des groupes hétérogènes Triandis et al.(1994),les individus faisant face à un haut niveau d'intensité concurrentielle sont plus enclins à exploiter leurs meilleurs atouts et à collaborer avec leurs pairs pour réduire les pressions incessantes des concurrents (Somnath Lahiri, 2013 ;Siah Hwee Hang, 2008). Dans ce cas, les compétences que détiennent les membres du CA à nationalités diverses, telles que la diversité des savoirs, les différents bagages éducationnels et les différentes expériences institutionnelles, feront surface et permettront à la firme de répondre aux menaces et de saisir les occasions qui se présentent. Le même raisonnement peut être appliqué à la diversité des genres. Cela explique l'effet modérateur que nous postulons :

Hypothèse 3 : L'intensité concurrentielle modère positivement la relation H1 entre la diversité des nationalités et la performance de la firme.

Hypothèse 4 : Nous postulons que l'intensité concurrentielle modère positivement la relation H2 entre la présence de femmes et la performance de la firme.

3.3.2. La taille de la firme

L'étude de Mesut Doğan (2013) affirme qu'il y a une relation positive entre la taille de la firme et la profitabilité. Cela peut s'expliquer par le fait que les grandes firmes, par rapport aux petites, bénéficient des économies d'échelle. La taille de la firme a notamment un impact critique sur la composition du conseil d'administration et aussi sur les variables dépendantes et indépendantes dans les études corporatives financières (Hillman et *al.*, 2007; Dang et *al.*, 2017).

Selon une perspective interne, le concept de distorsion de la communication par Williamson (cité dans Canbak, Samouel et Price, 2006) veut que les multiples niveaux hiérarchiques produits par l'élargissement de la firme entraînent une distorsion dans la transmission des informations, ce qui limite la capacité des directeurs et directrices à prendre des décisions stratégiques sur une base objective. Par conséquent, la bureaucratie complexe des grandes firmes occasionne des coûts de communication et de coordination importants, en raison de la nécessité d'un plus grand contrôle et d'une plus grande surveillance des activités administratives (Blau, 1970 ; Sorenson, 2007).

Selon une perspective externe, l'élargissement de la taille de la firme induit plus de complexité environnementale par rapport aux petites firmes (Saraceno et Barr, 2005). Dans ce cas, il est crucial d'avoir accès à différents types d'expertises, de connaissances des systèmes, afin de mieux répondre aux exigences de l'environnement et ainsi améliorer la productivité de la firme (Dutton et Narayanan 1983 ; Bizhan Jamshidnezhad, 2015).

Nous suggérons qu'un conseil d'administration composé d'hommes et de femmes de diverses nationalités pourrait fournir une meilleure gestion des activités internes comme externes, et ainsi mener à une meilleure performance financière.

Hypothèse 5 : La taille de la firme modère positivement la relation H1 entre la diversité des nationalités sur le conseil d'administration et la performance financière de la firme

Hypothèse 6 : La taille de la firme modère positivement la relation H2 entre la présence des femmes sur le conseil d'administration et la performance financière de la firme.

Chapitre 4

Le Cadre méthodologique

Le but de la recherche est d'explorer l'impact de la diversité des nationalités et la présence des femmes sur la performance financière de la firme. Étant donné que notre problématique est de nature explicative et que nos données sont de nature quantitative, nous avons décidé d'opter pour une méthodologie de régression multiple.

4.1. Source des données, échantillonnage et période d'étude.

Nous avons choisi 7100 firmes américaines, entre 2000 et 2016, de tous types d'industries, pour lesquelles les données sur la performance financière étaient disponibles sur la banque de données Wharton Research Data Services (WRDS). Toutes les informations ont été puisées des rapports annuels. Nous avons utilisé le BoardEx Database qui contient les informations biographiques des directeurs et directrices de CA à travers le monde. Cette base de données permet l'accès aux informations requises dans le cadre de notre étude. Nous avons notamment utilisé la banque de données Compustat pour puiser des informations du marché, et la banque de données NAICS pour saisir les codes de l'industrie pour chaque firme. Nous avons ensuite combiné les données du marché (Compustat) avec celles de l'industrie (NAICS) pour établir la formule de l'indice Herfindahl. Enfin, le CRSP a été utilisé pour connaître l'année de fondation des firmes afin d'établir leur âge.

4.2. Définition des variables

4.2.1 Variables indépendantes

La *nationalité* se présente comme la *variable indépendante* de notre étude. Nous avons utilisé le pourcentage de nationalités diverses Nous avons utilisé le pourcentage de nationalités diverses qui existent sur le conseil d'administration. Il a pu être calculé par le ratio du nombre de directeurs et directrices à nationalités diverses sur le nombre total de membres du CA.

Les *femmes* : La proportion de femmes sur le conseil d'administration a été prise comme variable indépendante puisque des études ont trouvé qu'elle était corrélée à la performance financière de la firme (Mijntje Lückerath-Rovers, 2013). De plus, la proportion de femmes est définie par le ratio du nombre de femmes sur le nombre total de membres du CA. Dans le cadre de notre étude, nous n'avons pas fait la distinction entre les femmes qui occupent des postes exécutifs des femmes qui occupent des postes indépendants.

4.2.2. Variables dépendantes —Mesure de la performance financière de la firme.

Les études sur la gouvernance corporative ont tendance à utiliser le Retour sur l'équité (ROE) et le Q de Tobin pour mesurer la performance de la firme (Ex. : Carter et al, 2003; Pletzer et al.2015;Vafei et al, 2015). Les résultats pour chacun des indicateurs peuvent être différents ; afin d'éviter d'obtenir des résultats biaisés, nous les utiliserons tous les deux.

Nous avons mesuré le Q de Tobin en divisant la valeur de marché de l'entreprise par la valeur totale des actifs. Si la valeur de Q est inférieure à 1, la valeur de marché est inférieure à la valeur des actifs. Si la valeur de Q est supérieure à 1, la valeur de marché est supérieure à la valeur totale des actifs. En d'autres termes, le Q de Tobin permet de prédire de potentiels avantages compétitifs, notamment la valeur créée avec les actifs disponibles.

Nous avons mesuré le ROE en divisant le résultat net sur les capitaux propres (Joecks et al., 2013 ; Nathalie van diepen,2015; Rose et al.,2013). Il détermine la capacité des gestionnaires d'entreprise à utiliser adéquatement l'argent des actionnaires afin d'augmenter la valeur de l'entreprise à un taux acceptable (Mvt technologie,2016).

4.2.3. Les variables de contrôle

Nous avons utilisé la taille et l'âge de la firme, et l'effet de levier comme variables de contrôle, car il a été démontré qu'elles avaient un impact significatif sur le ROE et le Q de Tobin (Nguyen et al.,2017). La taille de la firme a été mesurée par le logarithme népérien de l'actif total de la firme ; son âge, par le nombre d'années où la firme a été

inscrite sur CRSP ; et l'effet de levier, en divisant la dette totale par le ratio des capitaux propres (Yongqiang Gao, Jian Wu et Taïeb Hafsi, 2017).

4.2.4 Les variables modératrices

4.2.5. La taille de la firme

De plus, pour minimiser les risques que l'étude examine les mauvaises causes, des variables modératrices telles que la taille de la firme et l'intensité concurrentielle ont été ajoutées. La taille de la firme est mesurée par le logarithme népérien de l'actif total de la firme (Adams et Ferreira, 2009 ; Nielsen et Nielsen, 2013) ; elle a été prise en compte, car les firmes de tailles similaires ont tendance à déployer les mêmes interventions stratégiques sur le marché et disposent de ressources financières similaires (Hambrick et Chen, 1995).

4.2.6. L'intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle a été mesurée à l'aide de l'indice de Herfindahl-Hirschmann qui est parmi les indicateurs les plus utilisés pour mesurer le niveau d'intensité concurrentielle qui s'exerce entre les entreprises. Il a notamment été utilisé pour sa capacité d'évaluer l'impact de la gouvernance corporative sur la performance financière de la firme (Gianetti et Zhao, 2015 ; Koeke et Renneboog, 2003). Nous avons pris les trois premiers caractères du code de l'industrie que nous fournit le NAICS pour les firmes de notre échantillon, afin d'avoir des résultats plus précis (Grullon et al., 2016).

L'indice de Herfindahl-Hirschmann est calculé en faisant la somme des carrés des parts de marché de toutes les entreprises de l'industrie. La part de marché d'une entreprise d'un secteur représente tout simplement le chiffre d'affaires total de cette entreprise dans ce secteur divisé par le chiffre d'affaires du secteur (multiplié par 100 pour obtenir un chiffre en %) (science sociales, cours en ligne, 2018) où S_i est la part de marché de l'entreprise i et n représentent le nombre d'entreprises.

$$H = \sum_{i=1}^N (s_i)^2.$$

Ex. : (Société 1 part de marché) ^ 2 + (Société 2 parts de marché) ^ 2 + (Société 3 part de marché) ^ 2 + (Société 4 d parts de marché) ^ 2 + (Société 5 part de marché) ^ 2.

Le résultat de cette équation a été normalisé à l'aide du calcul ci-dessous pour nous donner un chiffre qui varie entre 0 et 1. Ici, N est le nombre de firmes sur le marché et H est l'indice de Herfindahl calculé plus haut :

$$H^* = \frac{(H - 1/n)}{1 - 1/n}$$

Si l'indice de Herfindahl-Hirschmann se trouve en dessous de 0.01 cela signifie *une industrie hautement compétitive* ; en dessous de 0.15, le marché n'est pas concentré ; entre 0.15 et 0.25, la concentration du marché est considérée comme *moyenne* ; alors que si l'IHH est au-dessus de 0.25, la concentration du marché est considérée comme *élevée*. En d'autres termes, lorsque la valeur de l'indice de Hirschmann varie autour de 0, nous avons un marché à tendance concurrentielle et lorsqu'il se rapproche de 1, nous avons un marché à tendance monopolistique où la production est concentrée sur un petit nombre d'entreprises. Les compétiteurs ne sont donc pas nombreux.

4.3. Instrument de mesure

Pour tester l'impact de la diversité des nationalités et de la présence des femmes sur la performance financière de la firme, nous proposons le modèle de régression multiple ci-dessous :

$$\text{Perform} = \beta_0 + \beta_1 \text{Nationalité} + \beta_2 \text{ Femmes} + \beta_3 \text{Nationalité} * \text{HHI} + \beta_4 \text{PFemmes} * \text{HHI} + \beta_5 \text{Nationalité} * \text{LNASSET} + \beta_6 \text{PFemmes} * \text{LNASSET} + \beta_7 \text{FIRMAGE} + \beta_8 \text{LNASSET} + \beta_9 \text{LEVERAGE}$$

Nous avons utilisé une régression multiple où *Perform* est la performance financière de la firme mesurée par le ROE et le Tobin's Q. Pour ce qui est des valeurs indépendantes de l'étude, le $\beta_1 \text{Nationalité}$ représente la proportion des membres de nationalités diverses sur le CA, $\beta_2 \text{ Femmes}$ représente la proportion de femmes sur le conseil d'administration. Pour les modérateurs de la régression linéaire, nous avons le $\beta_3 \text{Nationalité} * \text{HHI}$ qui représente l'interaction entre la nationalité et l'intensité concurrentielle, le $\beta_4 \text{PFemmes} * \text{HHI}$ qui représente l'interaction entre les femmes et l'intensité concurrentielle. Le $\beta_5 \text{Nationalité} * \text{LNASSET}$ représente l'interaction entre la nationalité et la taille de la firme, et le $\beta_6 \text{PFemmes} * \text{LNASSET}$ représente l'interaction entre les femmes et la taille de la firme. Pour les variables de contrôle de la régression multiple, nous avons le $\beta_7 \text{FIRMAGE}$ qui représente l'âge de la firme, le $\beta_8 \text{LNASSET}$ qui représente sa taille et le $\beta_9 \text{LEVERAGE}$ qui représente son effet de levier.

Chapitre 5

Analyse des données et présentations des résultats

Tableau 1.1 : Résultats pour le ROE

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	48,732
Model	123.92097	10	12.392097	F(10, 48721)	=	467.32
Residual	1291.95921	48,721	.026517502	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.0875
				Adj R-squared	=	0.0873
Total	1415.88018	48,731	.02905502	Root MSE	=	.16284

	(ROE)	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
nationalitymix		-.2260631	.0176094	-12.84	0.000	-.2605777 -.1915485
pfemmes		.3383835	.0276775	12.23	0.000	.2841353 .3926317
hhi		.0815857	.0124163	6.57	0.000	.0572497 .1059217
national_interac_lnsasset		.0213773	.0023142	9.24	0.000	.0168415 .0259131
pfemmes_interac_lnsasset		-.0535407	.0036869	-14.52	0.000	-.060767 -.0463144
national_interac_hh1		.10917	.0609809	1.79	0.073	-.0103534 .2286935
pfemmes_interac_hh1		-.0025659	.0821811	-0.03	0.975	-.1636419 .1585102
age		.0006748	.000047	14.37	0.000	.0005828 .0007669
levier		-.0918272	.0034361	-26.72	0.000	-.0985619 -.0850925
lnasset		.0271095	.000595	45.56	0.000	.0259433 .0282757
_cons		-.1757896	.0040447	-43.46	0.000	-.1837172 -.167862

Tableau 1.2 : Résultats pour le Q de Tobin

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	48,781
Model	5533.06642	10	553.306642	F(10, 48770)	=	706.76
Residual	38181.193	48,770	.782882777	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.1266
				Adj R-squared	=	0.1264
Total	43714.2594	48,780	.89615128	Root MSE	=	.88481

	q_tobins	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
nationalitymix		.7920392	.0956576	8.28	0.000	.6045491 .9795294
pfemmes		-.8213392	.1503489	-5.46	0.000	-1.116025 -.5266534
hhi		.4933841	.0673637	7.32	0.000	.3613504 .6254177
national_interac_lnsasset		.0243447	.0125712	1.94	0.053	-.000295 .0489845
pfemmes_interac_lnsasset		.195267	.0200281	9.75	0.000	.1560118 .2345223
national_interac_hh1		-2.490881	.3305615	-7.54	0.000	-3.138786 -1.842976
pfemmes_interac_hh1		1.402522	.4461043	3.14	0.002	.5281519 2.276892
age		-.0011082	.000255	-4.35	0.000	-.0016081 -.0006084
levier		-.3242978	.0186552	-17.38	0.000	-.3608623 -.2877333
lnasset		-.1738706	.0032319	-53.80	0.000	-.1802051 -.167536
_cons		3.045143	.021967	138.62	0.000	3.002087 3.088198

La diversité des nationalités et la performance financière de la firme.

Les résultats démontrent que la diversité des nationalités sur le conseil d'administration a un impact *significatif* sur la performance financière de la firme pour le ROE et le Q de Tobin avec un ($P < 0.05$), validant ainsi l'hypothèse 1 de notre étude

Les femmes et la performance financière de la firme

La présence des femmes sur un conseil d'administration à nationalités diverses a notamment un impact significatif sur la performance de la firme avec un ($P < 0.05$). Ces résultats se posent pour le ROE et le Q de Tobin, validant ainsi l'Hypothèse 2 de notre étude.

Intensité concurrentielle

Nos résultats démontrent que l'intensité concurrentielle modère de manière significative la relation entre la diversité de nationalité et la performance financière de la firme, avec un ($P < 0.05$). Le même résultat se présente pour la relation entre la proportion de femmes sur le conseil d'administration et la performance financière de la firme avec un ($P < 0.05$) Par ailleurs, ces résultats se posent seulement pour le Q de Tobin.

Pour ce qui est du ROE, l'intensité concurrentielle modère de manière insignifiante la relation entre les directeurs à nationalités diverses et la performance financière de la firme avec un ($P > 0.05$). Le même résultat s'applique pour les femmes.

Cela dit, puisque le Q de Tobin démontre des résultats positifs pour ce qui est des profits futurs de la firme et que notre étude défend l'importance de la diversité pour la performance future, nous pouvons donc valider les hypothèses 3 et 4 de notre étude.

Taille de la firme

Pour ce qui est de la taille de la firme, elle modère de manière significative la relation entre la diversité de nationalités et la performance de la firme. Le même effet apparaît quant à la présence des femmes et la performance financière de la firme ($P < 0.05$). Ces

résultats se posent pour le ROE et le Q de Tobin, validant ainsi l'hypothèse 5 et 6 de notre étude.

Les résultats concernant les variables de contrôle (effet de levier, âge et taille de la firme) ont tous démontré des effets forts et significatifs sur la performance financière de la firme. (P <0.05) Ces résultats se posent pour le ROE et le Q de Tobin.

Tableau 1.3 : Statistiques descriptives

stats	roa	q_tobins	Levier	nation~x	pfemmes	age	lnasset	hhi
mean	.0342108	1.743365	.2335334	.0755761	.128493	45.15985	7.746377	.0713355
sd	.1085856	.7558172	.1773932	.1428583	.1043267	15.45629	2.24015	.0755371
p50	.0382429	1.515649	.223408	0	.111	40	7.86621	.0459732
min	-3.758215	.5171268	0	0	0	30	.7570605	.0130578
max	.9452599	4.991254	2.365381	.9	.75	91	14.76063	.9781137

Pour ce qui est du *Q de Tobin*, sa moyenne est de 1.74 ce qui signifie que la plupart des entreprises de notre échantillon sont surévaluées par le marché. Notre résultat avoisine celui de l'étude de Judy Hou (2016). La chercheuse a trouvé un *Q de Tobin* de 1.66 après avoir utilisé un échantillon de 1196 firmes américaines entre les années 2002 et 2008 pour étudier l'impact des femmes et des directeurs à ethnicités diverses sur la performance financière de la firme. De plus, notre modèle présente un *Q de tobin* avec une valeur minimale de 0.51 et une valeur maximale de 4.99. Pour ce qui est du ROE, sa moyenne est de 0.342 et sa médiane est de 0.38. Sa valeur minimale est de -3.75 et sa valeur maximale est de 0.945.

L'effet de levier présente une moyenne de 0.233, avec une valeur minimale de 0 et une valeur maximale de 2.36. La variable age présente une moyenne de 45.15 avec une valeur

minimale de 30 et une valeur maximale de 91. La firme la plus vieille de notre échantillon est donc âgée de 91 ans et la firme la plus jeune, de 30 ans.

La valeur moyenne de la variable *hhi* est de 0.71. Selon l'indice de Herfindahl, ce résultat se rapproche de 1, et donc la plupart des entreprises de notre échantillon s'inscrivent sur un marché à tendance monopolistique où la production est concentrée sur un petit nombre d'entreprises. La valeur minimale est de 0.013 et sa valeur maximale est de 0.97. Pour ce qui est de la taille de la firme, sa valeur moyenne est de 7.74, avec une valeur minimale de 0.75 et une valeur maximale de 14.76.

Nous avons obtenu une proportion moyenne de directeurs à nationalités diverses de 0.75 et une proportion moyenne de femmes de 0.1284. Nous pouvons donc postuler que les entreprises américaines ont beaucoup plus tendance à embaucher des directeurs à nationalités diverses que des femmes au sein de leur CA.

La valeur minimale pour le *pNationalités* et le *pfemmes* est de 0, ce qui implique qu'il y'a toujours des entreprises américaines qui excluent de la composition de leur conseil d'administration, les directeurs à nationalités diverses et les femmes. En conséquent, ces résultats viennent renforcer la validité de la recommandation que nous avons présenté à l'État; soit celle qui leur demande d'imposer, de manière simultanée, un quota genre et un quota ethnico-national pour une meilleure diversification des CA des entreprises publiques.

Tableau 1.4 : Tableau de corrélation

	roa	q_tobins	levier	nation~x	pfemmes	age	lnasset	hhi
roa	1.0000							
q_tobins	0.2125	1.0000						
levier	-0.1454	-0.0766	1.0000					
nationalit~x	0.0375	0.1330	0.0167	1.0000				
pfemmes	0.0559	0.0250	0.1293	0.0866	1.0000			
age	0.0607	0.0364	0.1410	0.1714	0.2106	1.0000		
lnasset	0.0968	-0.1046	0.2119	0.1988	0.3696	0.3393	1.0000	
hhi	0.0170	0.0624	-0.0184	0.0212	-0.0086	-0.0084	-0.0736	1.0000

Bold correlation coefficients indicate statistical significance at $p < 0.001$ ***

Toutes les variables de notre échantillon sont très faiblement corrélées entre elles. Par contre, nous avons trouvés qu'il y'a une corrélation positive et modérée entre la variable *lnasset* et la variable *pfemmes* ($\rho = 0.3696$, $p < 0.010$). En d'autres termes, les grandes firmes ont davantage tendance à embaucher des femmes dans la composition de leur conseil d'administration. Aussi, nous remarquons qu'il y'a une corrélation positive et modérée entre la *lnasset* et *l'âge de la firme* ($\rho = 0.3393$, $p < 0.010$). Les grandes firmes ont donc plus tendance à être solidement établies sur le marché. Pour ce qui est de l'effet de levier, le plus qu'il augmente, le plus qu'il est négativement et faiblement corrélé avec le Q de Tobin et le ROE ($\rho = -0.1046$, $p < 0.010$). Nous remarquons aussi une association négative et insignifiante entre *lnasset* et le *q de tobin*. En d'autres mots, le plus que la taille de la firme s'agrandit, le plus que la valeur du Q de Tobin a tendance à diminuer et ce de manière très faible.

Chapitre 6 Discussion

6.1. La Diversité des Nationalités

Le nombre restreint d'études sur la nationalité peut être expliqué par l'idée que la nationalité d'un individu ne lui confère pas d'emblée de meilleures compétences cognitives qu'un individu d'une autre nationalité (Heenan et Perlmutter, 1979, p. 20-21). Cette idée semble se maintenir jusqu'à aujourd'hui, puisque le construit de la nationalité est toujours négligé dans la littérature sur le management de la diversité (Nielsen, 2013). Par ailleurs, notre étude démontre que le construit de la nationalité est un attribut de la diversité qui a un impact significatif sur la performance financière de la firme. Nos résultats sont semblables à ceux de (Nielsen et Nielsen, 2013 ; Erhardt et *al.*, 2003 ; Carter et *al.* 2003) et Marimuthu (2008).

La nationalité est constituée de valeurs culturelles qui sont apprises durant l'enfance et qui sont très difficilement altérables par les expériences professionnelles et personnelles subséquentes de l'individu (Hofstede et Hofstede, 2006 ; Hofstede et Minkov, 2010). L'étude de Nielsen et Nielsen (2013) souligne que les différences culturelles, enracinées dans la nationalité, sont efficaces pour contrer le *groupthink* et l'attachement au statu quo, et sont essentielles à une meilleure performance financière à travers le temps. Ce postulat semble se confirmer, puisque l'étude d'Arfken et al. (2004) soutient que les conseils d'administration culturellement divers ont tendance à soulever des questions qui n'auraient jamais été soulevées si les membres du CA avaient partagés un bagage culturel en commun. Cet atout permet aux firmes de formuler des solutions de qualité qui leur procurent un avantage concurrentiel, donc une meilleure performance financière.

Les groupes à nationalités diverses détiennent plus particulièrement des connaissances précieuses sur différents systèmes de valeurs qui peuvent être utiles dans différents types de situations organisationnelles (Kaczmarek et Ruigrok, 2013). Cela étant dit, la présence de différentes identités nationales sur le CA peut procurer des interprétations et réponses

différentes pour une même problématique stratégique (Schneider et De Meyer 1991 ; Geletkanycz, 1997). La théorie de la dépendance des ressources met d'ailleurs l'accent sur la capacité des différents bagages professionnels des directeurs à nationalités diverses, à fournir des expertises uniques qui ont le potentiel d'augmenter le niveau d'efficacité du CA (Ujunwa,2012).

Il a même été trouvé que les différentes dimensions culturelles de la nationalité (Hofstede 1991; 2005) peuvent même expliquer en détail les variations que l'on observe dans les prises de décisions financières et dans la performance financière de la firme (Çetenak et *al.*, 2017; Golonka, Rzadca, 2013).

Masulis et al (2012) de leur côté arrivent à une conclusion moins positive, soulignant que les directeurs et directrices de nationalités diverses dans les firmes américaines engendrent plus de problèmes liés aux coûts d'agence. En contrepartie, notre étude, tout comme celle d'(Oxelheim et *al.*, 2003), affirment que leur présence permet des activités d'encadrement et de surveillance de meilleure qualité. D'ailleurs, les fonctions du CA peuvent même être rehaussées en présence de conflits entre les directeurs nationaux et les directeurs étrangers puisqu'une plus grande variété de perspectives sur les problèmes rencontrés serait alors considérée. Cette constatation est notamment partagée dans l'étude de (Erdhart et *al.*,2003). D'ailleurs,la théorie de l'agence affirme que les directeurs à nationalités diverses ont la capacité de déployer des comportements éthiques pouvant renforcer la gouvernance d'entreprise et ainsi améliorer significativement la performance financière de la firme (Oxelheim et randoy,2003 ; Ujunwa et *al.*, 2012).Les directeurs et directrices étrangers ne sont certainement pas parfaits, mais leurs contributions sur le CA permettent aux actionnaires de mitiger les problèmes liés aux coûts de l'agence, évitant ainsi des effets néfastes sur la performance financière de la firme.

La nationalité se présente donc comme un construit puissant dont les constituants doivent être analysés en profondeur pour comprendre le rendement sur les groupes ainsi que la performance financière de la firme.

6.2. La présence des femmes

Leur présence dans le cadre de notre étude a démontré un impact significatif sur la performance financière de la firme tout comme les études de (Ruigrok et al 2007 ; Carter et al., 2003 ; Campbell et Vera,2008 ; Smith et al., 2006 et Erhardt et al.,2003, N. Reguera-Alvarado et al. ,2015).

Notre étude, tout comme celles d'Adams et Ferreira (2009) et Terjesen et al.(2009), démontre que la présence de femmes sur le conseil d'administration fournit des ressources critiques à la firme ainsi qu'un engagement éthique supérieur. Conformément à la théorie de l'agence, nos résultats indiquent que les femmes augmentent le niveau de surveillance et d'encadrement des activités managériales ce qui permet à la firme de rehausser sa capacité de gagner plus de profits ; ils corroborent de même la théorie de la dépendance des ressources, en montrant que les femmes s'avèrent d'excellentes fournisseuses de nouvelles idées et de perspectives diversifiées pour la firme. Elles auront donc tendance à considérer les différents aspects du problème posé au sein du CA et pourront même fournir des méthodes de résolutions de problème de qualité à la firme.

Nous n'avons pas mesuré le nombre exact de femmes sur le CA mais la présence d'une seule femme suffisait à satisfaire le critère de diversité de genre, aux fins de notre étude. Nos résultats renforcent donc ceux de Lückerth-Rovers (2013) et (Carter et al.,2003) qui observent que les firmes ayant en moins une femme sur leur CA, performant mieux que celles qui n'en ont aucune. D'autres études corroborent ces conclusions, avec des CA comptant plus de trois femmes (*critical mass*) (Carter et Wagner,2011). D'où l'importance de prendre en considération les effets positifs du quota genre et de la masse critique sur le CA (Torchia et Huse,2011 ; Stephenson, 2004) ainsi que sur la performance financière de la firme (Liu et al., 2014 ; Joecks et al., 2013).

6.3. Intensité concurrentielle

Nous avons trouvé que l'intensité concurrentielle renforce de manière significative la relation entre le CA à nationalités diverses et la performance financière de la firme lorsque

mesurée par le Tobin's Q. Tout comme Andrevski et al. (2011) pour la diversité raciale, nous observons que la diversité de nationalités sur le CA crée les conditions favorables pour partager différents savoirs et informations, et reconnaître et exploiter de manière efficace les occasions qui se présentent dans l'environnement. D'ailleurs, la théorie de la dépendance des ressources soutient que les conseils nationalement diversifiés au niveau de leur composition, favorise le développement de réseaux internationaux, susceptibles de générer de la croissance pour la firme (Oxelheim,2003).

Nous sommes d'accord avec les auteurs notamment sur l'idée qu'un CA hétérogène permet de réduire les coûts de développement pour la firme en raison de sa capacité exceptionnelle à engager des actions compétitives de manière rapide et fréquente. Les auteurs en arrivent à ce constat après avoir sélectionné des firmes appartenant à des industries à forte croissance. Par contre, nos résultats postulent que peu importe le type d'industrie dans laquelle la firme s'inscrit, en période d'intensité concurrentielle, la diversité des nationalités sur le CA lui permet d'affronter efficacement la compétition accrue et lui apporte des avantages temporels et des profits de marché considérables.

De plus, notre étude montre que les femmes ont un impact significatif sur la performance financière de la firme en contexte d'intensité concurrentielle. En d'autres termes, les firmes ont besoin de femmes sur leur conseil d'administration, car elles traitent et répondent aux opportunités de l'environnement de manière rapide, fréquente, mais aussi différente par rapport aux hommes. Les femmes épurent les actions compétitives posées dans l'environnement en raison de leur approche critique et innovante. Cela étant dit, la théorie de la dépendance des ressources renforce nos résultats, en affirmant que les femmes ont la capacité de répondre de manière efficace aux exigences de l'environnement compétitif en raison de leurs informations diversifiées, issues de leur réseau de contact diversifié (Hillman et al.,2007, Terjesen et al., 2008). Elles se présentent donc comme des agentes proactives qui détiennent des compétences et des connaissances uniques qui sont nécessaires à la firme pour se procurer plus d'avantages compétitifs sur le marché ainsi qu'une meilleure performance financière.

6.4. La taille de la firme

Les grandes firmes ont toujours été plus susceptibles d'avoir dans la composition de leur CA, des directeurs de nationalités diverses (Arnegger et *al.*,2014; Oxelheim,2013). De plus, après avoir eu recours à la taille de la firme, comme modérateur dans le cadre de leur étude, Arnegger et al. (2014) ont trouvé que la présence de directeurs à nationalités diverses sur le CA avait des effets négatifs sur le fonctionnement du CA. Elle affecte plus particulièrement le niveau d'identification et la qualité de la communication, ce qui peut faire émerger des conflits non-productifs importants parmi les directeurs et directrices du CA. L'étude n'aborde cependant pas, l'impact que peut avoir leur présence au sein du CA sur la performance financière de la firme. En revanche, nos résultats démontrent que plus que la firme s'élargit, plus la relation entre la diversité des nationalités et la performance financière de la firme s'accroît. Le même cas de figure s'applique à la présence des femmes. Notre étude s'oppose donc à celle d'Arnegger et al.(2014), puisqu'elle postule que non seulement la présence de directeurs à nationalités diverses rehausse les fonctions du CA mais que leur présence sur le CA est un facteur critique, pour rehausser significativement la performance financière des grandes firmes.

De plus, en tenant compte que la bureaucratie complexe et les multiples niveaux hiérarchiques des grandes firmes rendent difficile la poursuite d'avantages compétitifs (Muczyk et Saber, 2001), nos résultats suggèrent que les habiletés, les connaissances et les expertises des directeurs à nationalités diverses et des femmes permettent de réduire les lourdeurs bureaucratiques, généralement associées à l'agrandissement de la firme. Même qu'une mauvaise gestion de leurs activités internes ne permettra pas à la firme de déployer des attitudes réactives efficaces face aux environnements complexes. Elles seront donc plus à risque de perdre beaucoup d'avantages compétitifs et de connaître des performances financières de moins bonne qualité.

En ce qui concerne les femmes, l'étude de Hillman et Cannella (2007) constate qu'elles sont plus présentes dans les CA des grandes et vieilles firmes, et qu'elles ont plus tendance à occuper des postes de directrices dans des industries présentant une forte proportion de femmes dans la force de travail. Pour ce qui est de leur impact sur la performance

financière de la firme, l'étude de Francoeur et al. (2008) postule qu'une grande proportion de femmes sur le CA, tend à générer des rendements anormaux positifs et significatifs, pour les grandes firmes qui opèrent dans des environnements complexes. Étant donné que leurs résultats rejoignent les nôtres, nous pouvons confirmer, qu'en période de complexité environnementale, que les firmes peuvent exploiter les compétences et ressources externes des femmes sur le CA, pour délivrer des performances financières de qualité.

Cela étant dit, les arguments que nous avons énumérés plus haut sont soutenus par la théorie de la dépendance des ressources, puisque les directeurs à nationalités diverses et les femmes, détiennent des informations et expertises capables (1) d'offrir des canaux de communication de qualité et (2) des liens externes critiques qui relèvent d'une grande importance pour la firme (Pfeffer et Salancik, 1978).

Nos résultats sous-tendent notamment que les savoirs, compétences et expériences diversifiés que déploient simultanément les directeurs à nationalités diverses et les femmes, en période de complexité environnementale, peuvent conditionner les grandes firmes à développer des attitudes proactives sur le marché, leur permettant ainsi d'optimiser leurs performances financières à plus long terme. Pour Savall et Zardett (2000), une entreprise proactive est « une entreprise qui adopte une démarche et une perspective d'anticipation et d'innovation à la fois plus sereines et plus créatrices que dans les stratégies trivialement qualifiées de réactives ».

Nos résultats viennent donc corroborer ceux de Ruigrock et al. (2007), selon lesquels les ressources, connaissances et expertises diverses des femmes et des individus de nationalités diverses sur le CA sont cruciales pour une meilleure performance financière de la firme. Nous postulons aussi que les potentiels coûts des CA à nationalités diverses avec la présence de femmes peuvent être compensés par la qualité de leurs contributions ainsi que par les solides ressources financières que possèdent les grandes firmes.

Chapitre 7

Conséquences de la recherche sur la pratique du Management.

Les résultats de notre étude ont d'importantes implications sur la pratique du management. Tout d'abord, en raison de l'impact significatif des directeurs à nationalités diverses et des femmes sur la performance financière de la firme, nous encourageons les firmes à réévaluer leur processus de sélection et le recrutement des directeurs et directrices à nationalités diverses: Les grandes organisations n'ont pas réussi à sélectionner et promouvoir les directeurs et directrices issus des minorités ethniques et culturels de manière efficace sur leur CA (Brammer et *al.*, 2007, Catalyst 2016; Higgs 2003). Même lorsqu'ils apparaissent au sein du conseil d'administration, ils ont tendance à occuper des postes indépendants (Brammer et *al.*, 2007). Une bonne façon d'augmenter la proportion de directeurs et directrices nationalement divers sur le CA, est en embauchant des directeurs et directrices issus des minorités dont les compétences répondent aux exigences des postes vacants. Pour que ceci soit possible, des méthodes de recrutement plus agressives devraient être enseignées aux recruteurs afin qu'ils puissent minimiser l'interférence de tout biais inconscients lors du processus de sélection. Nous proposons notamment la participation de recruteurs à nationalités diverses, lors des processus d'embauche, pour réduire de manière significative les stéréotypes inconscients. Cette proposition se base sur la théorie de la catégorisation sociale qui affirme que les individus ont tendance à favoriser les membres de leur groupe et défavoriser les membres de l'exogroupe (Tajfel, 1972). En d'autres termes, l'individu entretient un rapport d'inclusion avec les membres de son groupe d'appartenance (Turner et *al.*, 1987). Par conséquent, nous estimons que des recruteurs nationalement divers éprouveront plus d'empathie et moins de jugements à l'égard des candidats culturellement divers lors du processus de sélection et de recrutement. Deuxièmement, suite aux résultats de notre étude, nous insistons sur l'idée que les directeurs et directrices qui siégeront sur le conseil de surveillance ne devraient pas être choisis de manière hasardeuse, mais avec l'objectif qu'ils pourront fournir à la firme des activités d'encadrement et des ressources de qualité.

Nous proposons donc aux praticiens d'augmenter le nombre de femmes et de directeurs à nationalités diverses sur le CA. Ils fournissent un niveau de contrôle et d'incitation de haute qualité, ce qui permet aux actionnaires de bénéficier d'une vigilance assidue et exacte lors des managements de fonds. Troisièmement, pour minimiser l'interférence de biais cognitifs liés aux stéréotypes lors des interactions avec les directeurs et directrices nationalement divers au sein du CA, nous proposons des formations en gestion de la diversité culturelle. Elles pourront pousser les directeurs et directrices à découvrir davantage sur les différents groupes culturels et à améliorer leur attitude à leur égard (Andrevski et *al.*,2011). De plus, à travers leurs interactions, ils peuvent développer des compétences qui seront utiles pour répondre aux nombreux défis internes et externes à la firme (Rynes et Rosen, 1995 ; Cox et Beal, 1997 ; Orlando et Brown, 2001; Andrevski et *al.*,2011). Quatrièmement, les firmes qui font face à de l'intensité concurrentielle devraient notamment considérer une proportion équitable de directeurs nationalement divers et de femmes sur le CA, car ils ont la capacité de développer de nouvelles actions compétitives qui sont rapides fréquentes et efficaces et ce, pour tous les types d'industrie. Malgré que notre étude ait trouvée que les femmes sont des agentes critiques en période d'intensité concurrentielle pour tous les types d'industrie, elle sous-tend plus particulièrement que les firmes qui opèrent dans l'industrie des technologies ou qui valorisent l'innovation et la créativité au sein du CA, devraient considérer l'embauche de femmes pour combler leurs postes de direction. Cette proposition provient de nos résultats qui démontrent que les femmes ont tendance à poser des actions compétitives plus innovantes et plus créatives sur l'environnement compétitif par rapport à leurs homologues masculins. Un potentiel que les firmes en question pourraient exploiter pour augmenter leurs chances de bénéficier de meilleures performances financières. Cinquièmement, notre étude postule que les grandes firmes devraient imposer une plus grande proportion de directeurs à nationalités diverses et de femmes sur le CA car ceux-ci leur procure différents savoirs, expériences et connaissances qui peuvent (1) réduire leur lourdeur bureaucratique, (2) leur permettre d'être plus réactives face aux environnements complexes et (3) de développer des attitudes proactives sur le marché à plus long terme.

7.1. Féminisation des instances de gouvernance

Les résultats de notre étude encouragent les firmes à reconnaître et à intégrer les contributions des femmes au sein du conseil d'administration, en raison de leur capacité à renforcer de manière significative l'efficacité du CA ainsi que la performance financière de la firme. Pour ce faire, nous proposons cinq pratiques de management :

1. La professionnalisation du processus de recrutement : Malgré que notre étude ne présente que des relations positives entre la présence de femmes sur le CA et la performance financière de la firme, elle encourage les praticiens du monde corporatif à ne pas négliger (1) le *business case* lié à la diversité du genre et (2) l'idée que la promotion d'une administratrice sur le CA devrait se faire sur la base de critères éthiques. Pour ce faire, nous proposons au niveau des conseils d'administration, *la professionnalisation du processus de recrutement*, tout comme le groupe de travail de l'IGOPP (2009). Elle soutient que les comités de nomination et de gouvernance des conseils d'administration, devraient fortement priorisés la candidature de femmes compétentes sur la liste des candidats capables de remplacer les administrateurs sortants lors des décisions. Pour ce faire, les firmes devraient professionnaliser leur processus de recrutement en dressant une liste de tâches et de responsabilités et s'assurer que les compétences générales des candidats sélectionnés, correspondent au profil et aux compétences recherchés. Les postes à combler et les attributs demandés doivent être minutieusement détaillés car les femmes ont tendance à postuler pour un emploi lorsqu'elles jugent être en mesure de répondre « à 80 % des exigences, alors que les hommes le font dès qu'ils pensent satisfaire à 60 % des préalables » Women's Equality Unit (cité dans St-Onge et Mangan, 2013 :28). Cette recommandation est même envisageable pour les firmes qui font face à une obligation légale d'intégrer les femmes, puisque la France, a réussi à embaucher des candidates compétentes sans se départir des normes habituelles de recrutement des administrateurs (Allemand et al.,2016).

2. Les Formations en genre et développement : Les formations générales sont plus accessibles aux hommes qu'aux femmes, alors qu'elles permettent d'accéder aux promotions (Evertson,2004). Nous proposons, tout comme Couprie et Melnik (2016 :21), que les entreprises devraient « imposer une politique RH plus inclusive qui crée des conditions permettant de rendre la formation continue en entreprise accessible au plus grand nombre ». Cette formation pourrait, en parallèle, inclure un *volet genre* pour conscientiser les hommes et les femmes sur les représentations liées au genre qui pourraient interférer lors de leurs interactions sur le conseil d'administration. La formation doit toutefois être donnée par un formateur ou une formatrice expérimenté(e) pour éviter que les participants ne se retrouvent face à des exercices qui pourraient éveiller de potentiels traumas en dormance et en conséquent, affecter négativement leurs futures relations de travail avec le sexe opposé (Hemphill et Haines, 1997).

3. L'Organisation du travail des femmes : L'étude de Hewlett et Luce (2005) trouve que les femmes ne demandent pas une diminution des heures de travail, mais une flexibilité quant à où, quand et comment elles peuvent effectuer leurs tâches de travail. Les résultats démontrent notamment que 64 % des femmes ont cité *la flexibilité des horaires de travail* comme le critère le plus important pour leur carrière. L'étude trouve même que les femmes hautement qualifiées pensent que la flexibilité des horaires est plus importante que la compensation financière. En tenant compte que notre étude démontre que les contributions des femmes ont un impact significatif sur la performance financière de la firme, la promotion de modalités de travail flexibles pour les femmes pourrait se présenter comme une stratégie d'affaire efficace à l'optimisation de la performance financière de la firme. Par contre, « [...] les modalités d'organisation du travail et d'aménagement ne devraient pas être source de discrimination notamment dans le cas du temps partiel ; afin de favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité [...] » (Laufer et Silvera,2006 :270). Nous estimons plutôt que les modalités de travail flexibles permettent aux femmes de répondre à leurs obligations familiales tout en ayant du temps pour développer leurs compétences professionnelles en vue d'une ascension vers les échelons supérieurs dans les organisations.

4. La divulgation : Les entreprises devraient s'engager à communiquer de façon claire et précise, les progrès réalisés en matière de présence féminine sur les conseils d'administration. Comme nous le propose IGOFF (2009 :15),«chaque conseil devrait établir un plan de succession sur plusieurs années et arrimer cette volonté d'accroître la diversité au rythme des changements prévus dans la composition du conseil et des profils de compétences recherchés». Le rapport annuel de l'entreprise doit présenter au grand public, les stratégies utilisées pour augmenter le nombre de femmes siégeant au CA ainsi que les projets à succès qu'elles ont réalisé. Ces initiatives ont pour objectif d'encourager les autres entreprises à les embaucher au sein de leur conseil d'administration.

5. Définir des objectifs chiffrés au sein des conseils d'administration : Les dirigeants doivent s'entendre sur des objectifs chiffrés en matière d'embauche. Il s'agira par exemple d'étendre à au moins 30% le recrutement de femmes sur les conseils d'administration. L'objectif proposé s'inspire du rapport du gouvernement canadien *Bon pour les affaires : Plan pour accroître la participation des femmes aux conseils d'administration*, qui depuis 2014, appelle les entreprises publiques et privées à imposer une présence féminine d'au moins 30 % sur leurs conseils d'administration. L'objectif à long terme étant d'établir un équilibre professionnel entre les hommes et les femmes sur les instances de gouvernance et d'encourager les entreprises cotées en bourse de progresser vers un objectif précis (Kellie Leitch, 2014 :10).

Chapitre 8

Recommandations

Pour favoriser un climat favorable à la diversité et l'inclusion sur tous les niveaux de l'organisation, nous avons tenu d'établir une série de huit recommandations pour les entreprises.

1. La création d'un comité pour la diversité : La mise en place d'un groupe-conseil responsable de la planification et de l'implantation de la gestion de la diversité est une initiative très importante Arredondo 1996 (cité dans Karina Jean,2000 :248). Les membres du conseil auront la responsabilité de suivre de près les progrès et les potentielles difficultés rencontrées suite à la mise en place du plan d'action en matière de diversité.

2. Se référer aux recommandations émises par les rapports, articles scientifiques ou commissions sur la diversité : La gestion de la diversité nécessite des compétences spécifiques et des efforts soutenus de la part des gestionnaires, pour déployer les différents types d'apports des employés au sein de l'organisation. Nous leur suggérons fortement de prendre connaissance des recommandations émises par les commissions ou rapports gouvernementaux sur la diversité et tirer le meilleur d'elles. Les recommandations, peuvent en parallèle, fournir des pistes d'action pertinentes pour les dirigeants qui veulent bénéficier des avantages potentiels de la diversité sur la performance financière de la firme. De plus, en se référant aux articles scientifiques sur la diversité, les dirigeants pourront être informés sur les nouvelles pratiques liées à la gestion de la diversité et approfondir leur compréhension sur les enjeux de la diversité. De cette manière, ils auront en leur possession, les outils nécessaires pour intégrer efficacement la diversité dans la culture et la stratégie de leur entreprise.

3. La participation des employés : Elle consiste à demander aux employés de contribuer à l'élaboration des politiques de diversité en les incluant dans le processus d'élaboration. Les gestionnaires s'assurent ainsi que leurs employés seront plus ouverts aux futurs changements dans le fonctionnement de leur organisation. Une fois le plan mis en place,

les gestionnaires devraient encourager leurs employés à revoir les politiques établies et s'assurer qu'elles reflètent bien la réalité du terrain. Dans le cas contraire, les gestionnaires devraient se montrer ouverts à toutes restructurations. La participation des employés à l'élaboration des politiques sur la diversité et l'inclusion leur permet une compréhension approfondie du plan d'affaires, un sentiment d'appartenance plus solide puisque leur point de vue est considéré, et leur insuffle la volonté de l'expliquer à ceux qui ne l'ont pas compris et de l'appliquer avec conviction sur le long terme.

4. Promouvoir la flexibilité chez les employés : Lorsque le gestionnaire consent à ce que ses employés puissent avoir accès à des horaires de travail flexibles (expl : avoir des semaines de travail comprimées, échanger leur tâche de travail avec un(e) autre employé(e), prendre congé lors de leurs fêtes religieuses), il leur permet d'être plus apte à exploiter leurs compétences et à répondre à leurs besoins personnels et familiaux. Il s'ensuit que les employés seront beaucoup plus penchés à coopérer avec leur employeur pour que la firme puisse réaliser ses objectifs et son projet de croissance. Cette recommandation implique très certainement un changement radical dans la mentalité directoriale des entreprises mais nous croyons que « présence ne veut nullement dire travail et qu'il vaut mieux juger un employé sur son efficacité que sur les heures de travail qu'il ou elle a effectué » (Pierrette Sartin, 1974 :347).

5. Construction de relations sur le long terme : Les gestionnaires doivent comprendre que le changement d'attitudes et de perceptions chez les employés peut s'effectuer mais qu'il prend du temps, de l'effort et de la détermination (Jeffrey Pickens ,2005). En conséquent, nous suggérons que des individus de cultures différentes soient mis ensemble pour effectuer des activités qui dépassent le cadre du travail (Expl : soupers, conférences, activités communautaires, etc). La fréquence de leurs interactions peut avoir comme effet une meilleure compréhension et acceptation de l'autre ainsi que le développement de relations authentiques à plus long terme. (Hayle et Russell, 1997 ; Jacques Wareenberg, 2008).

6. La communication de diversité en marketing : Les gestionnaires doivent s'assurer d'utiliser des images publicitaires qui incluent des individus de tous âges, toutes

appartenances culturelles et religieuses, pour renforcer l'idée que les minorités culturelles font partie intégrante du marché principal.

7.Communiquer le développement et la mise en place de politiques de diversité et d'inclusion dans les médias : Les entreprises devraient, par communiqué de presse, faire part à leur communauté locale de leur intention de développer des politiques sur la diversité et l'inclusion, et en énumérer les avantages quant au fonctionnement et au rendement financier de la firme. Informer le public du projet, par l'intermédiaire des médias, aura pour effet de remettre en question les autres firmes qui sont sceptiques ou fermées quant à l'idée d'un « plan diversité » dans leur organisation.

8.L'organisation de conférences par des employés appartenant à des firmes où la diversité a eu des effets positifs : Après avoir côtoyé des individus de diverses appartenances culturelles, il est important pour ces employés de témoigner publiquement de leur expérience et d'expliquer en détail comment la diversité a pu avoir un impact positif sur leur milieu du travail, sur la manière dont ils effectuent leurs tâches et sur les profits qu'a pu générer l'entreprise. Pour encourager une plus grande représentativité des femmes aux différents niveaux de l'organisation, les hommes peuvent faire part des projets où les femmes ont été plus performantes qu'eux, et ce qu'ils ont appris de cette expérience.

Le rôle de l'État dans la diversification des conseils d'administration des entreprises publiques.

Les politiques en matière de diversité ne peuvent se matérialiser de manière efficace et durable dans les organisations sans l'intervention constante de l'État (Jacques Waarenburg, 2008). Plusieurs dirigeants affirment, à travers un discours inclusif, que leur organisation est ouverte à la présence de la diversité dans leur entreprise, mais, au fur et à mesure que nous montons les échelons, il arrive que les politiques prêchées ne sont pas toujours appliquées. Nous estimons que des actions concrètes doivent être posées par l'État pour faire évoluer rapidement et significativement la féminisation et la diversité ethno-nationale dans les organes de gouvernance des entreprises publiques.

Bien que les réglementations contraignantes semblent limiter la liberté des dirigeants à choisir leurs administrateurs, elles se sont montrées plus efficaces que les lois souples, pour promouvoir plus rapidement la féminisation des conseils d'administration (Allemand et *al.*,2016). Elles ont même pu influencer les attitudes à l'égard des rôles des hommes et des femmes Parboteeah 2008 (cité dans Allemand et *al.*,2016). D'ailleurs, l'étude de St-onge et Magnan,(2013 :22) affirment:« qu'il est dorénavant reconnu que les facteurs structurels ou culturels (comme les préjugés) qui freinent l'intégration des femmes nécessitent des changements organisationnels ou législatifs afin de réduire la discrimination directe et indirecte menant à l'exclusion des femmes des conseils ».Étant donné que les lois contraignantes imposant un quota ont eu un rôle accélérateur sur l'augmentation du taux de représentation féminine au sein des CA, nous estimons qu'elles peuvent avoir le même effet pour une plus grande représentativité de directeurs et directrices ethniquement et nationalement divers au sein des conseils d'administration.

En conséquent, nous proposons que (1) l'État impose un quota de directeurs et directrices issus des minorités ethniques sur tous les CA à travers tous les secteurs de l'économie, afin d'aligner la société à une logique d'égalité des chances. Cette mesure aura comme conséquence de promouvoir la diversité culturelle et le dialogue interculturel en société ; deux critères essentiels au respect des droits de la personne et à la défense des libertés individuelles.(2) Un état des lieux doit être effectué en interviewant les directeurs et directrices à minorités ethniques et en leur soumettant des sondages pour mesurer la qualité de leur intégration au sein du CA.(3) Une loi sur le quota genre devrait être imposée pour toutes les entreprises publiques avec des suivis étatiques soutenus. Une fois le quota instauré, des vérifications sur place doivent être effectuées par la Commission des droits de la personne afin de s'assurer que les exigences du quota ont été respectées par les entreprises en question. (4) Exiger des redditions de comptes rigoureuses de la part des dirigeants concernant leurs méthodes de gestion de la diversité et de l'accès à l'égalité en emploi (ex:faire un recensement aiguisé des demandes d'emploi afin de voir si l'organisation a traité les demandes de manière impartiale).

Notre étude tient à préciser que les pays qui font recours au quota genre doivent s'assurer de ne pas négliger les potentielles candidatures masculines, issues des minorités culturelles au sein du CA. Nous postulons ceci car nos résultats prouvent que leurs contributions peuvent renforcer significativement l'efficacité du CA et la performance financière de la firme. D'ailleurs, le quota genre imposé aux entreprises norvégiennes a produit de mauvaises performances financières, en partie parce que les femmes embauchées n'avaient pas les compétences requises pour assumer leurs responsabilités sur le CA (Ahern et Dittmar, 2012). C'est pour cette raison que notre étude suggère que l'État introduise, simultanément, un quota genre et un quota ethnico-national sur le conseil d'administration. Ces quotas auront non seulement pour effet de restaurer l'équilibre professionnel entre les hommes et les femmes sur le CA mais aussi de réduire les chances que des administrateurs et administratrices incompetents siègent au sein du CA. Par contre, une fois que le quota genre et le quota ethnico-national seront simultanément instaurés au sein des conseils d'administration des entreprises, il serait important d'en évaluer les conséquences sur la performance financière de la firme pour savoir si des ajustements législatifs doivent être effectués.

Conclusion

Nous avons trouvé que la diversité des nationalités et la présence des femmes sur le conseil d'administration avaient un impact significatif sur la performance financière de la firme pour le ROE et le Q de Tobin. Leur présence s'est révélée efficace pour plusieurs fonctions du CA, plus particulièrement en raison de leur capacité à réduire les coûts de l'agence et à fournir des ressources critiques à la firme. Les études futures sur la diversité des nationalités dans les CA, devraient s'intéresser à l'impact de cette diversité sur la performance, dans différentes industries et contextes, avec des indicateurs de performance financière différents.

La manière dont se définit l'identité nationale diffère d'un individu à l'autre. Les chercheurs devraient se demander si l'individu en question s'identifie réellement à la culture de son pays d'origine ou à celle d'un autre. Nous pouvons avoir un directeur ou une directrice qui détient la nationalité américaine, mais dont les valeurs culturelles et les comportements au quotidien révèlent l'identification à une tout autre culture (par exemple, celle des parents).

De plus, la promotion des directeurs à nationalités diverses sur le CA reste matière à discussion puisque les postes qu'on leur lègue sont généralement plus de types indépendants, qu'exécutifs (Brammer et *al.*, 2007, Singh et *al.*, 2008 ; Higgs, 2003). Nous pouvons nous demander si leur ascension au sein du CA s'est basée sur des critères de mérite ou s'ils ont été nommés à titre de directeur et directrice par effet du *tokénisme*. Kanter (1977) définit le *tokénisme* comme un effort symbolique de recruter un certain nombre d'individus issus des groupes minoritaires, pour donner l'impression que la firme est dotée d'une culture d'entreprise inclusive et diversifiée. Dans le cas où le directeur et la directrice nationalement divers sont embauchés par effet du *tokénisme*, ils seront plus à risque d'être critiqués et scrutés lorsqu'ils opèreront leur tâche de travail et pourront même se faire attribuer des rôles plus stéréotypés en raison de leur statut minoritaire en société (Kanter 1977).

Cela dit, il y aurait lieu d'examiner si le statut minoritaire des directeurs à nationalités diverses les rend moins à l'aise d'échanger leurs idées et leurs perspectives sur les problématiques internes et externes rencontrées par la firme. Il serait aussi intéressant d'étudier la dynamique des interactions entre les directeurs étrangers et les directeurs du pays hôte, et la manière dont elle influence leur contribution.

D'ailleurs, l'étude de Perlmutter (1969) a décelé des dynamiques de pouvoir entre les directeurs étrangers et les directeurs du pays hôte : « *Nous, nationaux de la société X, sommes supérieurs et plus fiables que n'importe quel étranger de la firme* » Perlmutter, 1969:11 (cité dans Levy et al., 2016) ou encore « *Laisse les Romains le faire à leur manière. Nous ne comprenons pas vraiment ce qui se passe ici, mais nous devons leur faire confiance* » Perlmutter, 1969 :13 (cité dans Orly et al., 2016). Si de tels états d'esprit peuvent apparaître sur le CA, alors nous pensons que des contributions de qualité attribuables à la nationalité du directeur ou de la directrice d'origine étrangère peuvent être réprimées. Les firmes seraient alors privées d'un CA efficace, avec le risque de voir leur performance financière diminuer. Dans ce cas, une étude qualitative ayant recours à des entretiens et des sondages pourrait être effectuée afin de mieux saisir la dynamique des interactions entre les directeurs étrangers et les directeurs originaires du pays hôte sur le CA.

Les études futures devraient notamment prendre en considération l'impact de la formation universitaire des directeurs et directrices d'origine étrangère. Si des directeurs ont reçu la même formation universitaire, dans le même établissement, peut-on affirmer qu'ils partagent le même style de raisonnement ? Les chercheurs devraient se demander si ces conditions sont suffisantes pour neutraliser les effets de la nationalité d'origine sur le CA.

Quant aux femmes, nous avons trouvé que leur présence sur le CA est une condition critique pour les firmes qui aspirent à plus d'engagements éthiques, de perspectives diversifiées ainsi qu'à une meilleure performance financière. Néanmoins, le marché reste sceptique à l'annonce de leur promotion au poste de directrice Lee et James (2007)

et lorsqu'elles sont nommées au sein d'un CA, elles ont tendance à occuper beaucoup plus de postes indépendants que de postes exécutifs (Singh et *al.*, 2008 ; Ahern et Dittmar, 2012), ce qui suggère la persistance d'un biais de genre.

Nous pouvons nous questionner sur les valeurs et les normes que véhicule le pays hôte concernant la dynamique entre l'homme et la femme. Si la culture ambiante entretient l'idée que la femme doit être plus impliquée que l'homme dans la vie familiale, alors ce préjugé risque de prévaloir aussi en milieu de travail. Cet état des choses s'ajoute au fait que les firmes ont tendance à se plier aux constructions sociales du genre et que celles-ci sont très résistantes au changement (Oliver, 1991 ; Zucker, 1977).

Certes, la culture nationale et les institutions légales ont été reconnues comme des facteurs critiques quant à la présence des femmes sur le CA Grosvold et Brammer (2011), mais les conditions de leur nomination et la manière dont se matérialise leur présence sur le CA mérite une attention particulière. Nous croyons que des études futures devraient prendre en compte l'impact des particularités nationales, à la fois culturelles et institutionnelles, sur la dynamique entre les hommes et les femmes au sein du CA. Plus précisément, la manière dont les contributions des femmes sont reçues et traitées par leurs homologues masculins, une fois qu'elles accèdent à des postes de direction. Si les femmes offrent des ressources critiques, comme le suggère notre étude, mais que les hommes, pour des raisons culturelles, répriment leurs contributions, la firme ne pourra pas profiter pleinement de leurs compétences et de leurs expertises pour rehausser sa performance financière.

Une étude qualitative serait utile pour déterminer en profondeur les processus et les comportements expliquant les particularités institutionnelles de chaque pays. Nous suggérons notamment l'observation de réunion de CA, pour avoir un accès direct aux mécanismes d'interaction déployés par les hommes et les femmes sur le conseil d'administration. Les résultats de l'observation pourront permettre au chercheur, une meilleure compréhension des nombreux et complexes dialogues intersubjectifs qui se posent au sein des conseils d'administration haut en diversité de genre.

De plus, considérant l'importance de créer un instrument pouvant aider les femmes à briser le plafond de verre qui leur bloque l'accès sur le conseil d'administration Gabaldon et al.(2016), il serait intéressant d'élaborer un questionnaire que les chercheurs soumettraient aux dirigeants et dirigeantes d'entreprise afin de comprendre en détail ce qui les motive à nommer une femme au sein de leur CA. À titre d'exemple, les chercheurs pourraient formuler leurs questions en s'inspirant des trois catégories de la taxonomie du *supply side barriers* dans l'étude de Gabaldon et al.(2016), soit *les différences de genre en termes de valeurs et d'attitudes, la perception des rôles de genre et la conciliation travail-famille*. Les résultats du questionnaire pourraient permettre de recueillir des informations pertinentes pour construire un nouvel outil d'évaluation en ressources humaines. Cet outil pourrait guider le jugement du recruteur lors du processus d'embauche et ainsi limiter le recours aux pratiques discriminatoires qui ont tendance à émaner des méthodes d'évaluation conventionnelles. La sélection et le recrutement des femmes se fera alors de manière plus objective.

De plus, après que le modérateur de l'intensité concurrentielle ait renforcé de manière significative la relation entre les directeurs à nationalités diverses et la performance financière de la firme, nous avons pensé qu'il serait intéressant d'étudier les différentes dimensions culturelles de la nationalité Hofstede (2006) et voir comment elles affectent la tendance de chaque directeur et directrice à poser des actions compétitives sur l'environnement. Est-ce qu'un individu issu d'une culture marquée par un contrôle plus élevé de l'incertitude poserait les mêmes types d'actions compétitives sur l'environnement qu'un individu venant d'une culture où le contrôle de l'incertitude est moins élevé ? Ainsi, nous pourrions avoir une compréhension plus approfondie de la relation entre l'intensité concurrentielle et la performance financière de la firme.

Malgré que notre étude postule notamment que la taille de la firme renforce positivement la relation entre la présence de directeurs à nationalités diverses et de femmes sur la performance financière de la firme, nous devons tenir compte qu'elle n'a pas la même influence sur les différentes dimensions de la diversité (Arnegger et al.,2014). Il serait donc intéressant d'investiguer l'impact de la taille de la firme sur d'autres dimensions de

la diversité et ce, pour différents types d'industries. De cette façon, il serait possible de saisir avec plus de précision, quelles sont les conditions structurelles, humaines et environnementales nécessaires, à l'optimisation de la performance financière de la firme. Nous remarquons notamment que la diversité des nationalités et la présence des femmes sur le CA sont généralement étudiées en lien avec les grandes firmes et rarement avec les petites. Il serait donc intéressant d'appliquer le sujet d'étude à ces petites firmes qui font face à de l'intensité concurrentielle pour mesurer son impact sur la performance financière de la firme.

Par ailleurs, les futures études devraient s'intéresser à d'autres modérateurs tels qu'une femme CEO, la religion, le niveau d'étude des directeurs et directrices d'origine étrangère, et les fusions et acquisitions pourraient être étudiées afin de déterminer si elles ont une influence sur la relation entre le CA à nationalités diverses et la performance financière de la firme. Les mêmes modérateurs pourraient être étudiés pour les femmes sur le CA.

Les praticiens devraient prendre connaissance des différentes caractéristiques démographiques des directeurs et directrices pour établir une combinaison appropriée de compétences et d'expériences pour que le CA puisse s'acquitter de ses tâches et de ses responsabilités, de la manière la plus efficiente. Les académiciens devraient considérer lors de leurs futures recherches, un CA nationalement divers avec la présence de femmes sur différents types d'industries afin de faire évoluer la logique que seul l'indépendance des administrateurs peut fournir à la firme des ressources et des compétences effectives.

Par ailleurs, nous soutenons l'idée que la présence des femmes et des directeurs à nationalités diverses sur le CA des entreprises, encourage le développement de logiques égalitaires entre les sexes et les races. Elle permet de combattre sur le long terme les stéréotypes de genre et de race qui ont tendance à décupler, au fur et à mesure que les femmes et les individus issus des groupes minoritaires, avancent vers les échelons supérieurs des organisations. Pour conclure, notre étude encourage les dirigeants d'entreprise à réévaluer leurs méthodes de recrutement, pour s'assurer qu'elles

répondent réellement aux besoins spécifiques de la firme et les décideurs politiques à faire un bilan de la politique de promotion de l'égalité de genre et de race au sein de l'administration.

Bibliographie

1. Adams, Renee et Ferreira, Daniel (2009). «Women in the boardroom and their impact on governance and performance», *Journal of Financial Economics*, 94, p.291- 309.
2. Adams, Renee, Ferreira, Daniel (2007).«A theory of friendly boards»,*Journal of Finance* 62, p.217–250.
3. Ahern, Kenneth R. and Amy K. Dittmar (2012). «The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation», *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 127, No. 1, pp. 137-197.
4. Ang, Siah Hwee. (2008). «Competitive intensity and collaboration: Impact on firm growth across technological environments», *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 10 (Oct., 2008), p. 1057-1075.
5. Arfken, Deborah & Bellar, Stephanie & Helms, Marilyn (2004).«The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards»,*Journal of Business Ethics*.50. p.177-186.
6. Arun Upadhyay and Hongchao Zeng, (2014), «Gender and ethnic diversity on boards and corporate information environment», *Journal of Business Research*, 67, (11), p.2456-2463
7. Auh,Seigyong, Menguc,Bulent(2005).«The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination»,*International Journal of Research in Marketing*, 22, p.333-350.
8. Bart Chris, Mcqueen Gregory,(2013). «Why women make better directors», *International Journal of Business Governance and Ethics*, p.93-99.
9. Bart Frijns; Olga Dodd and Helena Cimerova (2016). «The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance», *Journal of Corporate Finance*, 41, (C), p.521-541.
10. Bau-Jung Chang, Yu-Pin Chen (2014). «How Do Groups Matter?:Competitive Responses, Environmental Dynamism and Firm Performance», *International Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDS)*, IGI Global,vol. 5(3), p. 47-64.

11. Baum, Jean Robert and Wally, Stefan (2003). «Strategic Decision Speed and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, 24, p.1107-1129.
12. Berle, Adolf. et Means, Gardiner. (1932). «The Modern Corporation and Private Property», *Commerce Clearing House*, New York:the Mac-millan Company, 1932.
13. Bizhan Jamshidnezhad (2015). «Internal versus external complexity: how organizations react »,21st International Congress on Modelling and Simulation, Gold Coast, Australia. p.77.
14. Blau Peter M. (1970) «A formal theory of differentiation in organizations»,*Am. Sociol. Rev.* 35:201-218.
15. Bøhren, Øyvind, R. Øystein Strøm (2010). «Governance and Politics: Regulating Independence and Diversity in the Board Room. », *Journal of Business Finance & Accounting* 37 (9–10), p.1281–1308.
16. Boone, Christophe., Hendriks, Walter. (2009). «Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity», *Management Science*, 55, p.165-180
17. Brammer, Stephen., Millington, Andrew., & Pavelin, Stephen (2007). «Gender and ethnic diversity among UK corporate boards». *Corporate Governance*, 15(2), p.393–403.
18. Brennan, Niamh (2006).«Boards of Directors & Firm Performance: is there an expectations gap?»,*Corporate Governance: An International Review*, 14, 6, pp. 577-593.
19. Broome, Lissa L. and Conley, John M. and Krawiec, Kimberly D (2011).«Does Critical Mass Matter? Views from the Boardroom».34 *Seattle University Law Review* p.1049-1080.
20. Bryant, Phil. & Davis, Charlotte. (2012). «Regulated change effects on board of directors: A look at agency theory and resource dependency theory», *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2, pp.1-15.
21. Byrne, Donn Erwin. (1971). «The attraction paradigm. » New York: Academic Press
22. Campbell, Kevin, Minguez-Vera, Antonio (2008). «Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance», *Journal of Business Ethics*,83, p.435-451.

23. Canback, Staffan and Samouel, Phillip and Price, David (2006). «Do Diseconomies of Scale Impact Firm Size and Performance? A Theoretical and Empirical Overview », *Journal of Managerial Economics*, Vol. 4, No. 1, pp. 27-70.
24. Cannella, A. Albert., Park, Jong -Hun., & Lee, Ho-Uk (2008). «Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty», *Academy of Management Journal*, 51(4), p.768-784.
25. Carpenter, Mason. A., & Fredrickson, James. W. (2001). «Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty». *Academy of Management Journal*, 44, p.533-545.
26. Carpenter, Mason. A., Geletkanycz, Marta. A., & Sanders, W. Gerard (2004). «Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition». *Journal of Management*, 30(6), p.749-778.
27. Carter, David. A., Simkins, Betty. J., & Simpson, W. Gary, D'souza, Frank (2003). «Corporate governance, board diversity, and firm value». *The Financial Review*, 38, p.33-53.
28. Carter, Nancy M. Wagner, Henry (2011). «The bottom line: corporate performance and women's representation on board (2004-2008) », *Catalyst* 2018.
29. Catalyst (2007). *Catalyst «Census of Women Board Directors of Fortune 1000»*, Catalyst, New-York.
30. Catalyst, (2016) *Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches»* New York: Catalyst.
31. Catalyst, (2016). «Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards».
32. Certo, Samuel. T., Lester, Richard. H., Dalton, Catherine et Dalton, Dan. (2006). «Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination». *Journal of Management Studies*, 43, p.813-839.
33. Çetenak, Emin, Cingöz, Ayse & Acar, Elif (2017). «The Effect of National Culture on Corporate Financial Decisions», p.355-368.

34. Chapple, Larelle et Humphrey, Jacquelyn (2013). «Does Board Gender Diversity Have a Financial Impact? Evidence Using Stock Portfolio Performance», *Journal of Business Ethics*, 122, (4), p.709-723.
35. Chen, Ming-Jer., et Hambrick, Donald. C. (1995). «Speed stealth and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior», *Academy of Management Journal*, 38: p.453– 482.
36. Chen, W.C., Lin, B.J. and Yi, B. (2008). «CEO duality and firm performance – an endogenous issue», *Corporate Ownership and Control*, Vol. 6 No. 1, pp. 58-65.
37. Chen, Yang & Wang, Yi & Nevo, Saggi & Benitez-Amado, Jose & Kou, Gang. (2015). «IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship et competitive intensity», *Information & Management*, 52(6): p.643-657.
38. Christopher W. Anderson; Mark Fedenia; Mark Hirschey and Hilla Skiba, (2011).« Cultural influences on home bias and international diversification by institutional investors», *Journal of Banking & Finance*, 35, (4), p.916-934.
39. Cox, Taylor & Beale, Ruby L (1997). «Developing competency to manage diversity: Readings, cases and activities», Brette-Koehler Publishers, Inc., 1997. p.360.
40. Cui, Anna.Shaojie., Griffith, D.A. et Cavusgil,S.Tammer, Dabic, Marina. (2005). «The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of multinational corporation subsidiaries», *Journal of International Marketing*, 13(3): p.32–53.
41. Cyert,Richard M. . March, James G(1963). «A Behavioral Theory of the Firm», Publisher: Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
42. Dang, David and Li, Zhichuan Frank and Yang, Chen (2017).« Measuring Firm Size in Empirical Corporate Finance »,*Journal of Banking and Finance*, Forthcoming.
43. David A. Carter, Frank D'Souza, Betty J. Simkins, W. Gary Simpson (2010). «The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance», *Corporate Governance: An International Review* Volume 18, Issue 5, p.396–414.

44. De Cabo, Ruth Mateos, Ricardo Gimeno, and Maria J. Nieto (2012). «Gender Diversity on European Banks' Boards of Directors», *Journal of Business Ethics* 109, no. 2, p.145-62.
45. De Villiers, Charl, Naiker Vic et Van Staden,Chris (2011). «Where firms choose to disclose voluntary environmental information», *Journal of Accounting and Public Policy* 30, p.504 – 525.
46. Delis, Manthos D. and Gaganis, Chrysovalantis and Hasan, Iftekhhar and Pasiouras, Fotios, (2015). «The Effect of Board Directors from Countries with Different Genetic Diversity Levels on Corporate Performance»,*Bank of Finland Research discussion, Paper No.14 Management science, Vol.63, No.1*
47. Deng-Neng Chen, Ting-Peng Liang, (2016).«Knowledge diversity and firm performance: an ecological view», *Journal of Knowledge Management, Vol. 20 Issue: 4,p.671-686.*
48. Dess, Gregory, Beard, Donald. W. (1984) «Dimensions of organizational task environments», *Administrative Science Quarterly*, 29: p.52-73.
49. Doğan, Mesut. (2013). «Does Firm Size Affect the Firm Profitability? Evidence from Turkey», *Research Journal of Finance and Accounting*. 4. p.53-59.
50. Duru, Augustine & Iyengar, Raghavan J. & Zampelli, Ernest M., 2016. «The dynamic relationship between CEO duality and firm performance: The moderating role of board independence,» *Journal of Business Research, Elsevier, vol. 69(10), p.4269-4277.*
51. Dutton, Jane & Fahey, Liam & Narayanan, V.K. (1983). «Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis», *Strategic Management Journal - STRATEG MANAGE J.* 4. p.307-323.
52. Ely, Robin. J., and David. A. Thomas. «Cultural Diversity at Work (2001):«The Moderating Effects of Work Group Perspectives on Diversity». *Administrative Science Quarterly* 46, no. 2, p.229–273.
53. Equilar Institute (2017). «Boards Will Reach Gender Parity in 2055 at Current Pace». Récupéré le 25 juin 2018 de <https://www.equilar.com/blogs/212-boards-will-reach-gender-parity-in-2055.html>.

54. Ercan, Yasmine. (2017). «Value in Diversity? «A Quantitative Examination of Board Diversity and Financial Performance of Publicly Listed Firms in Germany», Mémoire de maîtrise, Pays Bas, University of Twente, p.17.
55. Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B (2003). «Board of director diversity and firm financial performance», *Corporate Governance*, 11, p.102–111.
56. Estélyi, Kristína Sággy and Nisar, Tahir (2016). «Diverse boards: why do firms get foreign nationals on their boards? ». *Journal of Corporate Finance*, 38, p.174-192.
57. Evertsson, Marie (2004). «Formal On-the-Job Training: A Gender-Typed Experience and Wage-Related Advantage?», *European Sociological Review*, 20(1), p. 79-94.
58. Fama, Eugene. F. and Michael. C. Jensen (1983). «Separation of Ownership and Control», *Journal of Law and Economics* 262, *Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution*, p.301-325
59. Ferrier, Walter and Hun. Lee (2002). «Strategic Aggressiveness, Variation, and Surprise: How the Sequential Pattern of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns», *Journal of Managerial Issues* 14(2): p.16.
60. Finkelstein, Sydney., Hambrick, Donald. C., & Cannella, Albert (2009). «Strategic leadership— Theory and research on executives, top management teams, and boards», Oxford, UK: Oxford University Press. p.480
61. Fitzgerald, D. R., Mohammed, Susan., & Kremer, G. Okudan. (2017). «Differences in the way we decide: The effect of decision style diversity on process conflict in design teams. *Personality and Individual differences*», 104, p.339-344.
62. Forbes Daniel. and Milliken, Francis. (1999), «Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups», *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 3, pp. 489-505.
63. Francesco Saraceno & Jason Barr (2004). «Cournot Competition and Endogenous Firm Size», *Computing in Economics and Finance* 2004 129, Society for Computational Economics.
64. Claude Francoeur; Réal Labelle and Bernard Sinclair-Desgagné, (2008). «Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management.», *Journal of Business Ethics*, 81, (1), p.83-95.

65. Gabaldon, P., de Anca, C., Mateos de Cabo, R., & Gimeno, R. (2016). «Searching for women on boards: An analysis from the supply and demand perspective». *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), p.371–385.
66. Geletkanycz, Marta. (1997). «The salience of 'culture's consequences': The effects of cultural values on top executive commitment to the status quo», *Strategic Management Journal*. 18, p.615 - 634.
67. *Giannetti, Mariassunta et Zhao, Mengxin*(2016). «Board diversity and firm performance volatility». Working Paper N°. 462, p.67.
68. Glick, William. H., Miller, Chet. C., & Huber, G. P. (1993). «The impact of upper echelon diversity on organizational performance», (pp. 176-214). New York, NY : Oxford University Press.
69. Golonka, Monika., & Rządca, Robert (2017). «Does a connection exist among national culture, alliance strategy, and leading ICT firms' performance», *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), p.180.
70. González- Benito, Óscar and González- Benito, Javier and Muñoz- Gallego, Pablo A., (2014). «On the Consequences of Market Orientation Across Varied Environmental Dynamism and Competitive Intensity Levels», *Journal of Small Business Management*, Vol. 52, Issue 1, p. 1-21.
71. Goodman, Jodi. S., Fields, Dail. L., & Blum, Terry. (2003).«Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top?»,*Group & Organization Management*, 28, p.475–501.
72. Gouvernement du Québec(2006).«La loi sur la gouvernance des sociétés d'État.(L.R.Q.,c.G-1.02).»Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/G-1.02>.
73. Gouvernement français (2011) « Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle». Récupéré le 11 mai 2018 de <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023487662&categorieLien=id>.

74. Grosvold, Johanne and Brammer, Stephen (2011) .«National institutional systems as antecedents of female board representation: an empirical study»,*Corporate Governance: An International Review*, Vol.19 (No.2),p 116 - 135.
75. Grullon, Gustavo and Larkin, Yelena and Michaely, Roni (2017). «Are U.S. Industries Becoming More Concentrated?»,*Review of Finance*, Manuscript.
76. Gschmack, Sigrid & Reimer, Marko & Schäffer, Utz. (2015). «TMT heterogeneity and strategic decision quality. Academy of Management Annual Meeting Proceedings p.16695-16695.
77. Gul, Ferdinand. A., Srinidhi, Bin., and Ng, Anthony. (2011). «Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? », *Journal of Accounting and Economics*, 51(3), p.314-338.
78. Gulamhussen, Azzim and Santos, Sílvia Maria(2010).«Women in Bank Boardrooms and Their Influence on Performance and Risk-Taking» *Global Finance Journal*, 2015, vol. 28, issue C, p.10-23 .
79. Hambrick, Donald. C. (2007). «Upper echelons theory: An update». *Academy of Management Review*, 32, p.334-343.
80. Hambrick, Donald. C., & Mason, Phyllis. A. (1984). «Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers», *Academy of Management Review*, 9, p.193-206.
81. Harrison, David. A., Katherine J. Klein. (2007). «What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, and disparity in organization », *Academy of Management Rev.* 32(4), p.1199-1228.
82. Harrison, David. A., Price, Kenneth. H., & Bell, P Myrtle. (1998). «Beyond relational demography: Time and the effects of surface and deep-level diversity on work group cohesion», *Academy of Management Journal*, 41, p.96-107.
83. Haslindar Ibrahim, , Fazilah M. Abdul Samad, (2011), «Corporate Governance and Agency Costs, in Kose», *International Corporate Governance (Advances in Financial Economics, Volume 14, Emerald Group Publishing Limited*, p.109 – 130.
84. Hayes, John. (2016, 20 juillet).«Driving Diversity in the Boardroom».Business Roundtable.Récupéré de <https://blog.businessroundtable.org/driving-diversity-in-the-boardroom-19b371e42d0a>.

85. Hayles, V.R. & Russell, A.M. (1997). «The diversity directive: Why some initiatives fail and what to do about it. New-York: Macgraw-Hill.
86. Hemphill, Hellen. & Haines, Ray. (1997). «Discrimination, harassment, and the failure of diversity training : what to do now », Westport, Conn. ; London : Quorum Book, p.357.
87. Hewlett, Sylvian. Ann., & Luce, Buck,Caroline. (2005). «Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success». Harvard Business Review , March, p.1–10.
88. Higgs, Derek (2003).«Review of the role and effectiveness of non-executive directors». Department of Trade & Industry, London.
89. Hiller, David Clacher, Ian Ross, Stephan Westerfield,Randolph and Jordan, Bradford (2014),«Fundamentals of Corporate Finance»,(2nd European Edition), McGraw -Hill Education.
90. Hillman Amy (2005).«Politicians on the board of directors: Do connections affect thebottom line?»,Journal of Management 31: p.464-481.
91. Hillman, Amy and Dalziel, T. (2003),«Board of directors and firm performance : integrating agency and resource dependency perspectives», Academy of Management Review, Vol. 28 No. 3, p. 383-96.
92. Hillman, Amy, Shropshire, C., and Cannella, A. (2007), «Organizational predictors of women on corporate boards», Academy of Management Journal, Vol. 50, pp. 941-952.
93. Hillman, Amy. J., Cannella, A. A., Jr., & Harris, I. C (2002). «Women and racial minorities in the boardroom:How do directors differ?»,Journal of Management, 28(6), p.747-763.
94. Hillman, J, Amy, Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review», Journal of Management, 35(6), p.1404-1427.
95. Hoffman J. J., Lheureux R. A. and lamont B. T. (1997). «The effect of inner and outer TMT size on the performance of international firms». Journal of Managerial Issues, 9, p.121-135.
96. Hofstede, Geert and Michael Minkov (2010). «Long- versus short-term orientation: New perspectives», Asia Pacific Business Review, 16(4), p.493–504.

97. Hofstede, Geert. (2006). «What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds», *Journal of International Business Studies*, 37, 882-96.
98. Hofstede, Geert., & Hofstede, G. J.(2005). «Cultures and organizations: Software of the mind. New York: McGraw-Hill.
99. Huse, Morten. (2007). «Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance». Cambridge University Press, Cambridge, 2007.
100. Hutzschenreuter, Thomas., & Horstkotte, Julian. (2013). «Performance effects of international expansion processes: The moderating role of top management team experiences». *International Business Review*, 22, p.259-277.
101. Institut de recherche du Crédit Suisse (2012). «Gender Diversity and Corporate Performance», Aout.
102. Institut sur la gouvernance d'organisation privées et publiques (2009). « La place des femmes au sein des conseils d'administration : Pour faire bouger les choses », *Prise de position no. 4, groupe de travail*, p.19.
103. Isabelle Allemand & Jean Bédard & Bénédicte Brullebaut, 2016. « Efficacité des lois contraignantes et des lois souples pour promouvoir la diversité de genre dans les conseils d'administration : une comparaison France/Canada», *Revue Finance Contrôle Stratégie*, revues.org, Vol.19(4),p. 117-142.
104. Jackson, Susan & Joshi, Aparna & Erhardt, Niclas. (2003). «Recent Research on Team and Organizational Diversity: *Journal of Management* 29, no. 6,p. 801–30.
105. Jackson, Susan. E., May, Karen. E., & Whitney, Kristina. (1995). «Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams»,. In R. A.Guzzo & E. Salas, Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, San Francisco, CA : Jossey-Bass. (pp. 204-261).
106. Janis, L,Irving. (1982a). «Groupthink», Boston: Houghton Mifflin
107. Jean, Karine (2000). « La gestion de la diversité : caractéristiques et implantation», *Université de Sherbrooke Revue interactions*,Vol. 4, no 2, automne 2000,p.234-257.
- 108.Jeffry Netter; Annette Poulsen and Mike Stegemoller, (2009), «The rise of corporategovernance in corporate control research», *Journal of Corporate Finance*, 15, (1), p.1-9.

109. Jehn, Karen. A., Rispens, Sonja., & Thatcher, Sherry. M. B. (2010). «The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), p.596-616.
110. Jensen, Michael. and Meckling, William (1976): «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics* 3, p.305–360.
111. Joecks Jasmin; Pull Kerstin and Vetter, Karin (2013). «Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a Critical Mass?», *Journal of Business Ethics*, 118, (1), p.61-72.
112. Josh Bendickson, Furkan A. Guy, Eric C. Taylor (2016). «Reducing environmental uncertainty: How high performance work systems moderate the resource dependence- firm performance relationship: Moderating RDT-Firm Performance with HPWS».
113. Kaczmarek, Szymon et Ruigrok, Winfried, (2013), «In at the Deep End of Firm Internationalization», *Management International Review*, 53, (4), p.513-534
114. Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, New York, NY.
115. Kauppila, Olli-Pekka, Bizzi, Lorenzo and Obstfeld, David (2017). «Connecting and Creating: Tertius Iungens Individual Creativity, and Strategic Decision Processes», *Strategic Management Journal* 39.3, p. 697–719.
116. Kilibarda, Penny and Fonda, Nickie (1997). *Random selection people management*, vol 3, Issue 24, December.
117. Koke, Jens F. and Renneboog, Luc (2003). «Do Corporate Control and Product Market Competition Lead to Stronger Productivity Growth? Evidence from Market-Oriented and Blockholder based Governance Regimes», *ECGI - Finance Working Paper No. 14/2003*
118. Kor, Yasemin. and Sundaramurthy, Chamu. (2009). «Experience-based Human Capital and Social Capital of Outside Directors», *Journal of Management* 35: p.981–1006.

119. Korzilius H, Bücker JJ, r S (2017).«Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence»,International Journal of Intercultural Relations. 56, p.13-24.
120. Lahiri,Somnath (2013).«Relationship Between Competitive Intensity, Internal Resources, and Firm Performance: Evidence from Indian ITES Industry». Thunderbird International Business Review,55(3), p.299-312.
- 121.Lafer Jacqueline et Silvera Rachel (2006). « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ? », Revue de l'OFCE, vol.2, n°97, p. 245-271.
- 122.Lee, Peggy M. and James, Erica. H (2007). «Gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments»,Strategic Management Journal,28, pp. 227–241.
- 123.Leitch,Kellie (2014). «Bon pour les affaires : Plan pour accroître la participation des femmes aux conseils d'administration»,Gouvernement du Canada, Récupéré le 11mai 2018 de https://www.swc-cfc.gc.ca/initiatives/wldp/wb-ca/wob_report_fra.PDF30
- 124.Lion, Valérie (2010). « Où sont les femmes ?»,L'express.Récupéré le 20 juin 2018 de https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/ou-sont-lesfemmes_841709.html
- 125.Liu, Yu and Miletkov, Mihail K. and Wei, Zuobao and Yang, Tina (2014).«Board Independence and Firm Performance in China»,Journal of Corporate Finance 30,p.223-244.
- 126.Liu, Yu., Wei, Zuobao., Xie, Feixue., (2014).«Do women directors improve firm performance in China». Journal of Corporate Finance 28, p.169–184
- 127.Low, Daniel, Roberts,Helen et Whiting,Rosalind H.,(2015).«Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and Singapore,»,Pacific-Basin Finance Journal,Elsevier,vol. 35(PA), p.381-401.
- 128.Lückerath-Rovers, Mijntje (2010). «Women on Board and Firm Performance». Journal of Management & Governance, Volume 17, Issue 2, p. 491-509.

129. Marcel, J., Barr, Pamela.S. and Duhaime, Irene.M (2011). «The influence of executive cognition on competitive dynamics», *Strategic Management Journal*, Vol. 32 No. 2, p. 115-138.
130. Marimuthu Maran (2008). «Ethnic diversity on boards of directors and its implications on firm financial performance», *Journal of International Social Research*, 1: p.431–445.
131. Masulis, Ronald., Wang, Cong., Xie, Fei., (2012). Globalizing the boardroom—the effects of foreign directors on corporate governance and firm performance. *Journal of Accounting and Economics* 53, p.527–554
132. Melnik, Katia & Couprie, Hélène. (2016). « Les pratiques managériales peuvent-elles réduire les inégalités professionnelles de genre ? L'exemple de la promotion et de la formation en entreprise », *Céreq*. p.54
133. Michinov, E and Monteil, J.-M (2003). «Interpersonal attraction and social attraction: «When group salience cancels the similar-attraction relationship», *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 35(4), p.305-315.
134. Milliken, Francis. J. and Martins, Luis (1996). «Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups», *Academy of Management Review* 21(2), p402–433.
135. Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, & Lampel, Joseph. (2010). «Management: It's not what you think», *AMACOM*.
136. Muczyk, Jan P. Saber, Hussein (2001). «Gaining competitive advantage by streamlining bureaucracy: A lesson for developing countries», *Journal Comp. International. Man.* 4:1 6:2001 pp.53-69.
137. MVP Technologie, «ROE». Récupéré le 11 juillet 2018 de <http://www.mvtechnologie.com/siteprivepromo/planaffaires/roi-roe.htm?toc=0&printWindow&>
138. Nguyen Tuan, Nguyen An, Locke Stuart, Reddy Krishna et Murray Louis (2017). «Does the human capital of board directors add value to firms? Evidence from an Asian market», *Cogent Economics and Finance*, 5:1.

139. Nicholas A. Athanassiou and Kendall Roth(2006). «International experience heterogeneity effects on top management team advice networks: A hierarchical analysis». *Management International Review*, 46, (6), p.749-770.
- 140.Nielsen,Sabina (2010).«Top management team internationalization and firm performance»,*Management International Review*, 50, p.185-206.
- 141.Nielsen, Bo Bernhard and Nielsen Sabina (2013).« Top management team national diversity and firm Corporate Ownership & Control / Volume 11, Issue 1, 2013, Continued - 10 891 performance: A multilevel study». *Strategic Management Journal*34 (3),p.373-382.
- 142.Nielsen, Sabina (2010a). «Top management team diversity: A review of theories and methodologies», *International Journal of Management Reviews*, 12, p.301-316.
143. Nina Smith, Valdemar Smith, Mette Verner, (2006) «Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms», *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 Issue: 7, pp.569-593
- 144.Oliver E. Williamson (1985) .«The Economic Institutions of Capitalism». New York: The Free Press.
- 145.Oliver,Christine(1991).«Strategic Responses to Institutional Processes», *Academy of Management Review*, 16: p.145-179.
- 146.Orlando, C.Richard. (2000). «Racial Diversity, Business Strategy and Firm Performance: A resource-based View.», *Academy of Management Journal*, 43 (2),p.164-177.
- 147.Orly Levy , Schon Beechler ,Sully Taylor et Nakiye A Boyacigiller (2007). «What we talk about when we talk about ‘global mindset’: Managerial cognition in multinational corporations»,*Journal of International Business Studies*,Palgrave Macmillan; *Academy of International Business*, vol. 38(2), p.231-258.
- 148.Østergaard Christine.R., Timmermans Bram et Kristinsson Kari. (2011). «Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation», *Research Policy*, 40(3), p.500-509.
- 149.Oxelheim, Lars., Randøy, Trond., (2003) .«The impact of foreign board membership on firm value»,*Journal of Banking & Finance* 27 (12), p.2369–2392.

150. Parker, John (2016). «A report into the ethnic diversity of UK Boards», The Parker review committee. P.56.
151. Parrotta, Pierpaolo et Smith, Nina (2013). «Why so Few women on boards of directors? Empirical evidence from Danish companies 1997-2007», IZA Discussion Paper, No. 7678.
152. Pelled, Lisa (1996). «Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory», *Organization Science*, 7, p. 615-631.
153. Perlmutter, Howard. (1969) «The tortuous evolution of the multinational corporation». *Columbia Journal of World Business*, January-February: p.9-18
154. Pfeffer Jeffrey. (1972), «Size and composition of corporate boards of directors: the organization and its environment», *Administrative Science Quarterly*, 17, p. 218–228.
155. Pfeffer, Jeffrey and Salancik, Gerald. R. (1978), «The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective», Harper & Row, New York.
156. Pfeffer, Jeffrey. (2003). «The External Control of organizations: A Resource Dependence Perspective» classic edition, Stanford University Press, Stanford, CA, 300p.
157. Pickens, Jeffrey (2005). «Attitudes and Perceptions: Organizational Behavior in Health Care». Sudbury, Massachusetts, United States of America.
158. Pletzer, Jan Luca & Nikolova, Romina & Kedzior, Karina Karolina & Voelpel, Sven (2015). «Does Gender Matter? Females on Corporate Boards and Firm Financial Performance - A Meta-Analysis », Vol, 10, 6 e0130005.
159. Porter, Michael (1985). «Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance ». Free Press, New York, 557p
160. Pugliese, Amedeo., Pieter Jan. Bezemer, Alessandro Zattoni., Huse, Morten Van den Bosch, Frans. and Volberda Henk (2009). «Board of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda», *Corporate Governance: An International Review* 17(3), p.292–306.
161. Pugliese, Amedeo, Minichilli, Alessandro et Zattoni, Alessandro (2013). «Integrating Agency and Resource Dependence Theory: Firm Profitability, Industry Regulation, and Board Tasks Performance», *Journal of Business Research*, Vol. 67, p.44.

162. Ramdani, Dendi and Arjen van Witteloostuijn (2010). «The Impact of Board Independence and CEO Duality on Firm Performance: A Quantile Regression Analysis for Indonesia, Malaysia, South Korea and Thailand», *British Journal of Management* 21, p.607.
163. Randøy, Trand., Steen. Thomsen and Lars. Oxelheim (2006). «A Nordic perspective on corporate board diversity», Report from the Nordic Innovation Centre
164. Rathish Bhatt, Sujoy Bhattacharya (2015). «Board structure and firm performance in Indian IT firms», *Journal of Advances in Management Research* 12:3, p.232-248
165. Reguera, Alvarado, Nuria, Fuentes Ruiz, Pilar Laffarga Briones et Joaquina (2015). «Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain», *Journal of Business Ethics*, 141 (2), p.337-350
166. Rey Dang, Anne Françoise Bender et Marie José Scotto (2014). «Women on French Corporate Board of Directors: How Do They Differ from their Male Counterparts?», Department of Research, Ipag Business School, Working Papers 2014-54.
167. Rhode Deborah et Packel Amanda (2014). «Diversity on corporate board: How much Difference does Difference Make», *Delaware Journal of Corporate Law* 39 (2), 377-426.
168. Richard, Orlando. C., McMillan-Capehart Amy, Bhuian, Shahid. N., & Taylor, Edward. C (2009). «Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? », *Journal of Business Research*, 62(8), p.818-825.
169. Richard, Orlando. C, Barnett, Dwyer, Sean et Chadwick, K (2004). «Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions», *Academy of Management Journal*, 47(2), p.255–266.
170. Rivas, Jose Luis. (2012). «Board versus TMT international experience: a study of their joint effects», *Cross Cultural Management*, Vol. 19, No. 4, p.546–562.
171. Roper, Stephen et Efstathios Tapinos (2016). «Taking risks in the face of uncertainty: An exploratory analysis of green innovation». *Technological Forecasting and Social Change*, 2016, vol. 112, issue C, p.357-363.

172. Rose, Caspar., Munch-Madsen, Peter. and Funch, Maja (2013). «Does board diversity really matter? Gender does not, but citizenship does», *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 8 No. 1, p. 15-27.
173. Rose, Casper (2007). «Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance*», *An International Review* 15 (2): p. 404–413.
174. Rynes, Sara. and Bensen. Rosen, (1995). «A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training», *Personnel Psychology*, 48(2): p. 247-270.
175. Sanjai Bhagat and Brian Bolton (2008). «Corporate governance and firm performance», *Journal of Corporate Finance*, 14, (3), p. 257-273.
176. Sarbane-Oxely. 2002. «Sarbane-Oxely Act; 'Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act' and 'Corporate and Auditing Accountability and Responsibility Act'», *United State Federal Law* 116 (745): p. 107–204.
177. Sartin, Pierrette (1974). «Horaires flexibles», *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 29, n° 2, p. 343-365.
178. Schechter, Barbara (2016). «Women on corporate boards in Canada falls far short of 30 per cent target. *Financial Post*, Récupéré le 20 juin 2018 de <https://business.financialpost.com/executive/executive-women/women-on-corporate-boards-in-canada-falls-far-short-of-30-per-cent-target>
179. Schneider, Susan C. and De Meyer, Arnoud (1991) «Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture», *Strategic Management Journal* 12,(1), 307-320. Research Collection Lee Kong Chian School of Business.
180. Sciences économiques et sociales (2018). «L'Indice Herfindahl-Hirschmann». Récupéré de <http://www.scienceseconomiquesetsociales.fr/ressources/lindice-herfindahl-hirschmann/>.
181. Silvia L. Martin and Javalgi, Rajshekhar Raj (2016). «Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures», *Journal of Business, Research*, 69, (6), p. 2040-2051.

182. Singh, Val., Vinnicombe, Susie (2008). «Newly appointed directors in the boardroom: how do women and men differ?», *European Management Journal*, 26, p. 48–58.
183. Smith, Adam (1723-1790). «The Wealth of Nations / Adam Smith; Introduction by Robert Reich», New York: Modern Library, 2000.
184. Sorensen, Jesper B (2007). «Organizational Diversity, Labor markets and wage Inequality», *American Behavioral Scientist*, 50, p.659-76.
185. Starlene M. Simons and Kimberly N. Rowland (2011). «Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes», *Journal of Technology Management and Innovation* 6(3):p.171-183.
186. Stephenson, Carol (2004). «Leveraging Diversity to Maximum Advantage: The Business Case for Appointing More Women to Boards», *Ivey Business Journal* Vol.69, No.1, pp. 1-5.
187. St-Onge, Silvie et Magnan, Michel (2013). «Women on Corporate Boards: Taking Stock and Future Research», *Revue Finance Contrôle Stratégie*, revues.org, vol. 16(1), p.25-47.
188. Tajfel, Henri (1981). «Human groups and social categories: Studies in social psychology». Cambridge University Press-Archive.
189. Tajfel, Henri (1972). «La catégorisation sociale. Introduction à la psychologie sociale», Paris: Larousse. pp. 272–362.
190. Tajfel, Henri. and Turner, J.C (1986). «The social identity theory of intergroup behavior». In S. Worchel and W. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
191. Tasker, John Paul (2018). «Senate proposal would force companies to set diversity targets for boards of directors». *CBC News* Récupéré le 28 juillet 2018 de <https://www.cbc.ca/news/politics/diversity-targets-corporate-board-senate-amendment-1.4510686>
192. Terjesen, Siri A. and Lloyd, Ainsley (2015). «The Female Entrepreneurship Index», *Kelley School of Business Research Paper No.* p.15-51.

193. Terjesen, Siri., R. Sealy and Val. Singh (2009). «Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda», *Corporate Governance: An International Review* 17(3), p.320–337.
194. Thèse de l'Université Lyon 2 «Le concept de proactivité ». Récupéré le 21 juin 2018 de http://theses.univlyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2002.noguera_f&part=64270.
195. Ting Ren and Zheng Wang, (2011). «Female Participation in TMT and Firm Performance: Evidence from Chinese Private Enterprises», *Nankai Business Review International*, Vol. 2 Issue: 2, pp.140-157.
196. Torchia, Mariateresa, Calabro, Andrea Huse, Morten (2011). «Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass», *J. Bus. Ethics* 102, p.299-317.
197. Triana, María, Miller, Toyah et Trzebiatowski, Tiffany (2013). «The Double-Edged Nature of Board Gender Diversity: Diversity, Firm Performance, and the Power of Women Directors as Predictors of Strategic Change», *Organization Science*, informs, vol. 25(2), p. 609-632.
198. Triandis, H. C., Kurowski, L. L., & Gelfand, M. J. (1994). «Workplace diversity. Handbook of industrial and organizational psychology Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press. pp. 769-827.
199. Ujunwa, Augustine (2012). «Board characteristics and the financial performance of Nigerian quoted firms», *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 12 Issue: 5, pp.656-674.
200. Umans, Timurs. & Smith, Elin. (2012). «Isolated islands in the upper apex of organisations: In search of interaction between the board of directors and the top management team», *Corporate Ownership & Control* 10 (2), p.80-90.
201. Vafaei, Alireza., Ahmed, Kamran. and Mather, Paul. (2015) «Board Diversity and Financial Performance in the Top 500 Australian Firms», *Australian Accounting Review*, 75 (25): p.413–27.
202. Van den Steen, Eric. (2010). «Interpersonal Authority in a Theory of the Firm.», *American Economic Review*, 100 (1): p.466-90.

203. Van diepen, Nathalie (2015). «The effect of gender, age and nationality diversity on compagny performance. Evidence from the Netherlands»,Mémoire de maîtrise, pays-bas, University of Twente. 12 p.
204. Van Knippenberg, Daan., De Dreu, Carsten et Homan, Astrid (2004).«Work group diversity and group performance:An integrative model and research agenda», Journal of Applied Psychology, 89, p.1008-1022.
205. Van Knippenberg, Daan., van Knippenberg, Barbara., De Cremer, David et Hogg, Michael A, (2004).«Leadership, self, and identity:A review and research agenda»,The Leadership Quarterly, 15, p. 825 – 856.
206. Waardenburg, Jean Jacque, (2008).L’Islam, les orientalistes et l’Occident. Recherche de contact et de dialogue»,Théologiques,16(1), p.179– 193.
207. Williams, Katherine Y. et O’Reilly, Charles. (1998). «Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research»,Research in Organizational Behavior, 20, p177-140.
208. Williamson, O. E,(1975).«Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications»,Free Press,New York.Working Paper Series NO. 89 p. 382-383.
209. Yong Wu, Zelong Wei, Qiaozhuan Liang, (2011). «Top management team diversity and strategic change: The moderating effects of pay imparity and organization slack»,Journal of Organizational Change Management, Vol. 24 Issue: 3, pp.267-281
210. Yongqiang Gao &Hafsi Taïeb, Xingqiang, (2017) .« Evidence from Chinese Private SMEs», Journal of Business Ethics 142 (2): p.385-406.
211. Yukl, G. (2002). « Leadership in Organizations». Prentice Hall: Upper Saddle River.
212. Zainal, Mohd, Bin Harun, Munshid et Mahmood, Rosli. (2018). «The Relationship between Group Cohesiveness and Performance: An Empirical Study of Cooperatives Movement in Malaysia».
213. Zhang, J. Q., Zhu, Hong., & Ding, H. (2013). «Board composition and corporate social responsibility: An empirical investigation in the post Sarbanes-Oxley era», Journal of Business Ethics, 114(3), p.381-392.

- 214.Zucker, Lynne (1977).« The Role of Institutionalization in Cultural Persistence», American Sociological Review, vol. 42, no. 5, pp. 726–743.
- 215.Zúñiga-Vicente, José Ángel and Vicente-Lorente, José David(2006). «Strategic Moves and Organizational Survival in Turbulent Environments: The Case of Spanish Banks (1983-1997) », Journal of Management Studies, Vol. 43, No. 3, p. 485-518.

ANNEXE 1

Tableau 1.1 : Résultats du ROE

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	48,732
Model	123.92097	10	12.392097	F(10, 48721)	=	467.32
Residual	1291.95921	48,721	.026517502	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.0875
				Adj R-squared	=	0.0873
Total	1415.88018	48,731	.02905502	Root MSE	=	.16284

(ROE)	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
nationalitymix	-.2260631	.0176094	-12.84	0.000	-.2605777	-.1915485
pfemmes	.3383835	.0276775	12.23	0.000	.2841353	.3926317
hhi	.0815857	.0124163	6.57	0.000	.0572497	.1059217
national_interac_lnsasset	.0213773	.0023142	9.24	0.000	.0168415	.0259131
pfemmes_interac_lnsasset	-.0535407	.0036869	-14.52	0.000	-.060767	-.0463144
national_interac_hh1	.10917	.0609809	1.79	0.073	-.0103534	.2286935
pfemmes_interac_hh1	-.0025659	.0821811	-0.03	0.975	-.1636419	.1585102
age	.0006748	.000047	14.37	0.000	.0005828	.0007669
levier	-.0918272	.0034361	-26.72	0.000	-.0985619	-.0850925
lnasset	.0271095	.000595	45.56	0.000	.0259433	.0282757
_cons	-.1757896	.0040447	-43.46	0.000	-.1837172	-.167862

Tableau 1.2: Résultats du Q de Tobin

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	48,781
Model	5533.06642	10	553.306642	F(10, 48770)	=	706.76
Residual	38181.193	48,770	.782882777	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.1266
				Adj R-squared	=	0.1264
Total	43714.2594	48,780	.89615128	Root MSE	=	.88481

q_tobins	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
nationalitymix	.7920392	.0956576	8.28	0.000	.6045491	.9795294
pfemmes	-.8213392	.1503489	-5.46	0.000	-1.116025	-.5266534
hhi	.4933841	.0673637	7.32	0.000	.3613504	.6254177
national_interac_lnsasset	.0243447	.0125712	1.94	0.053	-.000295	.0489845
pfemmes_interac_lnsasset	.195267	.0200281	9.75	0.000	.1560118	.2345223
national_interac_hh1	-2.490881	.3305615	-7.54	0.000	-3.138786	-1.842976
pfemmes_interac_hh1	1.402522	.4461043	3.14	0.002	.5281519	2.276892
age	-.0011082	.000255	-4.35	0.000	-.0016081	-.0006084
levier	-.3242978	.0186552	-17.38	0.000	-.3608623	-.2877333
lnasset	-.1738706	.0032319	-53.80	0.000	-.1802051	-.167536
_cons	3.045143	.021967	138.62	0.000	3.002087	3.088198

Tableau 1.3 : Les Statistiques descriptives

stats	roa	q_tobins	Levier	nation~x	pfemmes	age	lnasset	hhi
mean	.0342108	1.743365	.2335334	.0755761	.128493	45.15985	7.746377	.0713355
sd	.1085856	.7558172	.1773932	.1428583	.1043267	15.45629	2.24015	.0755371
p50	.0382429	1.515649	.223408	0	.111	40	7.86621	.0459732
min	-3.758215	.5171268	0	0	0	30	.7570605	.0130578
max	.9452599	4.991254	2.365381	.9	.75	91	14.76063	.9781137

Tableau 1.4 : Le Tableau de corrélation

	roa	q_tobins	levier	nation~x	pfemmes	age	lnasset	hhi
roa	1.0000							
q_tobins	0.2125	1.0000						
levier	-0.1454	-0.0766	1.0000					
nationalit~x	0.0375	0.1330	0.0167	1.0000				
pfemmes	0.0559	0.0250	0.1293	0.0866	1.0000			
age	0.0607	0.0364	0.1410	0.1714	0.2106	1.0000		
lnasset	0.0968	-0.1046	0.2119	0.1988	0.3696	0.3393	1.0000	
hhi	0.0170	0.0624	-0.0184	0.0212	-0.0086	-0.0084	-0.0736	1.0000

Figure 1.1 : L'indice de Herfindahl

$$H = \sum_{i=1}^N (s_i)^2.$$

Figure 1.2 : L'indice de Herfindahl normalisé

$$H^* = \frac{(H - 1/n)}{1 - 1/n}$$

