

DIVERSITÉ DES GENRES ET DYNAMIQUE INTERNE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Claude Francoeur
Chaire de gouvernance Stephen-A.-Jarislowsky

HEC Montréal
3000 chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal, Québec, Canada, H3T 2A7
514-340-6847

RÉSUMÉ

Cette étude mettra en lumière les impacts d'une plus grande diversité des genres sur la dynamique interne des conseils d'administration. Nous mesurerons cinq composantes du processus sociopsychologique sous-jacent à la dynamique de groupe, soit les conflits cognitifs, les conflits affectifs, les normes d'effort, la cohésion et l'utilisation des connaissances.

MOTS CLÉS

Diversité des genres; dynamique des conseils d'administration; gouvernance
Gender diversity; board dynamics; governance

Diversité des genres et dynamique interne des conseils d'administration

OBJECTIF

De récentes méta-analyses montrent que la diversité des genres dans les conseils d'administration (CA) tend à être associée à de meilleures performances financières et sociales des entreprises (Post et Byron 2015, Byron et Post 2016). Mais, on ne sait que très peu de choses sur les effets d'une plus grande diversité des genres sur la dynamique de groupe des CA ou leur façon de travailler en équipe. La présente étude mettra en lumière l'impact de cette plus grande diversité sur la qualité des interactions entre les administrateurs et son impact sur le processus décisionnel des CA. En s'appuyant sur le modèle théorique de Forbes et Milliken (1999), cette étude permettra de mesurer l'impact de la diversité des genres sur les cinq composantes du processus sociopsychologique sous-jacent à la dynamique des CA, soit les conflits cognitifs, les conflits affectifs, les normes d'effort, la cohésion et l'utilisation des connaissances et des compétences.

REVUE DE LITTÉRATURE

Les conflits cognitifs font référence à des différences d'opinion et de jugement entre les membres du CA. Selon Letendre (2004), les administratrices sont souvent la source de discussions animées dans les salles de réunion en apportant des connaissances, des perspectives et des jugements différents.

Les conflits affectifs découlent de différences interpersonnelles qui mènent à des émotions négatives (Forbes et Milliken, 1999). Les membres d'un groupe peuvent avoir des opinions divergentes et se sentir menacés personnellement lorsque leurs idées sont contestées (Jehn 1995; Finkelstein et Mooney, 2003). Les femmes auraient une plus grande sensibilité envers les autres et une plus grande capacité à résoudre les désaccords interpersonnels (Bilimoria et Wheeler 2000, Bradshaw et Wicks 2000, Nielson et Huse, 2010).

Par « normes d'effort », on réfère à une vision partagée de l'effort cognitif que chaque administrateur devrait fournir dans l'accomplissement de ses tâches (Forbes et Milliken 1999; van Ees et al., 2008). Selon Huse et Solberg (2006), les administratrices ont tendance à être mieux préparées et plus impliquées dans les réunions du conseil que leurs homologues masculins. Une étude a également démontré que les administratrices sont plus assidues aux réunions (Adams et Ferreira 2009).

Le concept de cohésion réfère au fait que les membres d'un CA prennent plaisir à travailler ensemble (Forbes et Milliken, 1999; Mathisen et al., 2013). Huse et Solberg (2006) ont constaté que les administratrices tendent à vouloir créer une bonne ambiance de travail dans les CA.

Pour accomplir ses tâches efficacement, un CA doit être en mesure de tirer profit des compétences de tous les administrateurs (Forbes et Milliken 1999, Cohen et Bailey, 1997). Les études montrent que les groupes hétérogènes ont tendance à s'engager dans des discussions plus approfondies (Loyd et al. 2013, Van Ginkel et Van Knippenberg 2008, Post et Byron 2015).

MÉTHODOLOGIE

Nous effectuons cette étude en partenariat avec une importante institution financière qui possède un réseau de 300 unités autonomes. Les questionnaires seront complétés par trois sources distinctes, soit les administrateurs des CA, les présidents des CA et les directeurs des unités qui sont présents au CA, ce qui permettra de réduire le biais de la variance commune (Podsakoff et al., 2012). Les variables seront mesurées par les membres des CA, d'une part, et par les présidents des CA ainsi que les directeurs d'autre part, lors de deux temps de mesure. Sur le plan des analyses statistiques, cette étude nécessitera notamment la réalisation d'analyses factorielles confirmatoires pour vérifier la structure interne des mesures, ainsi que d'analyses de régression multiples et d'analyses de modélisation par équations structurelles afin de tester le modèle de recherche. Il convient de noter que les analyses de cette étude impliqueront d'agrégier des données individuelles au niveau de l'équipe, ce qui nécessitera de vérifier le niveau d'accord entre les membres en utilisant les coefficients de corrélation intra-classes (c.-à-d. ICC1 et ICC2), le ratio F et l'indice r_{wg} (Bliese, 2000; James et al., 1984, 1993).

RÉSULTATS

L'étude est en cours. Le sondage sera déployé en février 2018. Les mois qui suivront seront consacrés à la rédaction d'un rapport professionnel et d'un article scientifique. Notre équipe est composée de trois chercheurs chevronnés et d'une étudiante postdoctorale.

APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATIONS

Plusieurs réformes en gouvernance ont eu lieu depuis les scandales financiers qui ont déclenché le rapport Cadbury en 1992. Des règlements ont d'abord été mis en place pour assurer une plus grande indépendance du conseil à l'égard de la direction. La loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis est un exemple. Rapidement, il est devenu évident que ces mesures n'étaient pas suffisantes pour éviter l'inconduite des entreprises. Au cours de la dernière décennie, les chercheurs et les organismes de réglementation ont tenté de trouver des moyens de rendre les conseils d'administration plus efficaces. Une façon d'y parvenir est d'amener plus de diversité parmi les membres du conseil pour démembrer le soi-disant « old boys club » et briser le syndrome de pensée de groupe. Plusieurs pays à travers le monde imposent des quotas ou adoptent une approche de « comply or explain » pour augmenter le nombre d'administratrices. Bien que la recherche converge pour conclure que la diversité améliore l'efficacité du conseil, on ne sait que très peu de choses sur les impacts sur la dynamique interne des conseils. Notre étude permettra de vérifier de quelle façon cette plus grande diversité que les femmes apportent modifie la dynamique de groupe des CA.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309.
- Bilimoria, D., & Wheeler, J. V. (2000). Women corporate directors: Current research and future directions. *Women in management: Current research issues*, 2(10), 138-163.
- Byron, K., & Post, C. (2016). Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: a Meta-Analysis. *Corporate Governance: An International Review*.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2003). Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 101-113.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), 489-505.
- Huse, M., & Solberg, A.G (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113-130.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
- Letendre, L. (2004). The dynamics of the boardroom. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 101-104.
- Loyd, D. L., Wang, C. S., Phillips, K. W., & Lount Jr, R. B. (2013). Social category diversity promotes premeeting elaboration: The role of relationship focus. *Organization Science*, 24(3), 757-772.
- Mathisen, G. E., Ogaard, T., & Marnburg, E. (2013). Women in the boardroom: How do female directors of corporate boards perceive boardroom dynamics? *Journal of business ethics*, 116(1), 87-97.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571
- van Ginkel, W. P., & van Knippenberg, D. (2008). Group information elaboration and group decision making: The role of shared task representations. *Organizational behavior and human decision processes*, 105(1), 82-97
- van Ees, H., van der Laan, G., & Postma, T. J. (2008). Effective board behavior in the Netherlands. *European Management Journal*, 26(2), 84-93.