

**MODELE CONCEPTUEL DE L'ETUDE DES RELATIONS ENTRE LA
DIVERSITE DE GENRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION,
L'INNOVATION ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.**

**A CONCEPTUAL MODEL FOR STUDYING THE RELATIONSHIPS
BETWEEN BOARD GENDER DIVERSITY, INNOVATION AND FIRM
PERFORMANCE.**

TOURIA BOURZIGUI

Doctorante en sciences de gestion

Laboratoire de Recherche en Systèmes d'Information et d'Aide à la Décision

Université Hassan 1^{er}, ENCG Settat, Maroc

Pr. ZAHRA BENABBOU

Enseignante chercheuse

Laboratoire de Recherche en Systèmes d'Information et d'Aide à la Décision

Université Hassan 1^{er}, ENCG Settat, Maroc

Résumé :

A travers ce travail de recherche, nous présentons un argumentaire théorique en faveur du rôle médiateur que peut jouer l'innovation dans l'explication de l'effet de la diversité de genre du conseil d'administration sur la performance de l'entreprise. Ainsi, ce travail contribue à la construction du business case de l'inclusion des femmes aux conseils d'administration. Sur la base de la synthèse d'une multitude d'études empiriques ayant étudié les relations entre la diversité de genre du conseil d'administration, l'innovation et la performance, nous avons construit un modèle conceptuel et formulé des hypothèses destinées à être testées empiriquement sur des données marocaines dans la prochaine étape de notre projet de recherche. Notre modèle suggère que la diversité du genre au sein du conseil d'administration impacte positivement l'innovation et que la variable « innovation » médiatise la relation entre la diversité de genre du conseil d'administration et la performance.

Mots-clés : Diversité de genre, femmes, conseil d'administration, innovation, performance.

Abstract :

This research work represents a theoretical argument of the mediating role that innovation can play in the explanation of the effect of board gender diversity on firm performance. Thus, it contributes to the building of the business case for women corporate directors. Based on the synthesis of major empirical studies that have investigated the relationships between board diversity, innovation and performance, we create a conceptual model and formulate hypotheses that will be empirically tested on Moroccan data in the next stage of our research project. Our model suggests that board gender diversity positively impacts innovation and that innovation mediates the relationship between board gender diversity and firm performance.

Keywords : Gender diversity, women, boards, innovation, performance.

Introduction

Considéré comme l'organe de gouvernance le plus important, le conseil d'administration est au centre de la recherche en gouvernance d'entreprise. La plupart des normes de bonne gouvernance et des recherches menées cautionnent l'idée selon laquelle le bon fonctionnement du conseil d'administration est gage de création de valeur et de performance pour l'entreprise. Dès lors, les questions de la diversité de cet organe et de son rôle de catalyseur de performance ont suscité beaucoup d'intérêt auprès de la communauté scientifique.

La plupart des études menées sur la question de la diversité du conseil d'administration se sont intéressées à l'étude du lien direct entre la diversité et la performance de l'entreprise. Certaines études ont confirmé l'existence d'un lien direct positif entre la diversité de cet organe et la performance de l'entreprise (Dalton, et al., 1998 ; Hill & Snell, 1988 ; Kesner, 1987 ; Pearce & Zahra, 1992), tandis que d'autres, ont affirmé que ce lien, bien même qu'il existe, semble être indirect et complexe (Forbes & Milliken, 1999). En conséquence, les chercheurs se sont penchés sur l'analyse plus approfondie de ce lien en cherchant à comprendre la façon dont la composition du conseil d'administration et sa diversité influencent la performance de l'entreprise (Carter, et al., 2003 ; Dalton, et al., 1998 ; Erhardt, et al., 2003 ; Lane, et al., 1998 ; Pearce & Zahra, 1992).

La littérature a appréhendé la notion de diversité sous différents critères, ce travail appréhende ce concept en privilégiant l'approche du genre. Les études menées sur la question du lien entre la diversité de genre du conseil d'administration et la performance de l'entreprise ont donné lieu à des résultats divergents. Tandis que certains chercheurs ont trouvé que la diversité de genre influençait positivement la performance de l'entreprise (Carter, et al., 2003 ; Erhardt, et al., 2003), d'autres, ont abouti à des résultats opposés, en affirmant

l'existence d'une relation négative entre le pourcentage des femmes dans les conseils d'administration et la performance des entreprises étudiées (Shrader, et al., 1997). Par ailleurs, des auteurs ont rejeté l'existence de lien direct entre ces deux grandeurs (Dwyer, et al., 2003 ; Dimovski & Brooks, 2006).

De cette controverse, tant théorique qu'empirique, est née la réflexion sur l'étude des variables médiatrices pouvant avoir un rôle à jouer dans le transfert de l'effet de la diversité de genre à la performance (Miller & Triana, 2009 ; Gabrielsson & Huse, 2004 ; Kochan, et al., 2003 ; Miller, et al., 1998 ; Milliken & Martins, 1996). L'hypothèse sous-jacente étant que la diversité de genre influence la performance de l'entreprise par le biais de variables spécifiques intervenant dans cette relation.

La littérature a identifié plusieurs variables et a établi leurs rôles de médiateurs dans le lien entre la diversité de genre des conseils d'administration et la performance. Parmi ces variables, il y a les actions stratégiques, la réputation et l'innovation. Ce travail privilégie l'étude de l'innovation en tant que variable médiatrice du moment qu'elle est considérée de nos jours comme levier incontournable de performance pour l'entreprise. Cela a été corroboré par plusieurs chercheurs qui, à travers des études empiriques, ont démontré que l'innovation permet à l'entreprise de développer des capacités qui améliorent sa performance (Caves & Ghemawat, 1992 ; Nelson & Winter, 1982 ; Teece, et al., 1997 ; Zahra & Garvis, 2000).

A travers ce travail, nous entendons apporter une contribution théorique à la littérature sur la diversité de genre et de la performance d'entreprise en analysant l'un des chemins à travers lesquels s'opère la relation entre ces deux grandeurs en l'occurrence celui de l'innovation. Ainsi, la question à laquelle nous tentons de répondre à travers ce travail de recherche est la suivante : La diversité du

genre au sein du conseil d'administration constitue-t-elle un levier d'innovation et de performance au sein de l'entreprise ?

Pour résoudre cette problématique, nous analyserons, d'un point de vue théorique, les relations directes entre d'un côté, la diversité de genre et la performance et d'un autre côté, la diversité de genre et l'innovation. Ensuite, nous construirons un argumentaire théorique en faveur de la confirmation du rôle médiateur de l'innovation dans la relation précitée. Enfin, nous allons établir notre modèle conceptuel et formuler les hypothèses correspondantes.

1. DIVERSITE DE GENRE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION : ETAT DES LIEUX

Ces dernières années, plusieurs études analysant la place qu'occupent les femmes au sein des conseils d'administration ont vu le jour dans les différents pays du monde, en particulier au niveau des pays développés. Ces études concernent principalement les grandes sociétés cotées. En outre, plusieurs organismes internationaux assurent de plus en plus le suivi de la représentativité des femmes dans ces organes de décision et publient périodiquement des rapports analytiques permettant de dresser l'état actuel de la part occupée par les femmes dans ces organes.

A ce titre, l'enquête annuelle menée par Egon Zehnder nous semble très utile. Cette organisation suit, depuis 2004, la diversité de genre au niveau de 1491 grandes entreprises dans 44 pays par le biais du Global Board Diversity Analysis (GBDA).

Au niveau de son dernier rapport (Le rapport GBDA 2016), cette organisation a révélé que sur un plan global, les femmes gagnent de plus en plus de places au niveau des conseils d'administration. En 2016, près de 19% des sièges des

conseils des plus grandes entreprises du monde étaient détenus par des femmes, contre environ 14% en 2012. 3% de la croissance enregistrée entre 2012 et 2016 a été réalisée au titre des deux dernières années. En outre, le pourcentage des conseils d'administration comportant au moins une femme est passé de 76% en 2012 à 84% en 2016. Malgré sa lente évolution, l'objectif de parité au niveau des conseils d'administration poursuit une trajectoire ascendante.

Cette tendance haussière est tirée spécialement par les pays de l'Europe occidentale qui étaient à l'origine du tiers des gains de diversité de genre enregistrés au cours des deux dernières années. Cette région affiche un taux de féminisation de 26% (contre 8% en 2004), se situant ainsi au-dessus de la moyenne des entreprises recensées. Ce taux est élevé au niveau de cette région principalement par ce que la question de la parité hommes-femmes a fait l'objet d'une transformation socioculturelle au sein des pays de ladite région et de changements réglementaires en faveur de la réalisation de cette parité notamment à travers l'instauration des quotas.

A ce propos et depuis que le quota a été imposé en Italie en 2011, la part des femmes dans les conseils d'administration est passée de 8 à 32%. En France, ce pourcentage est passé de 21 à 38% en seulement quatre ans. En outre, 16 pays parmi les 44 étudiées au niveau de l'enquête menée par Egon Zehnder ont été qualifiés de « champions de la diversité » vu qu'ils ont pu atteindre la masse critique de trois femmes minimum au niveau de leurs conseils d'administrations. Le tableau 1, présente le nombre moyen des femmes au niveau des conseils d'administration de ces 16 pays.

Tableau 1 : Nombre moyen des sièges occupés par les femmes dans les conseils d'administration des pays « champions de la diversité »

Pays	Nombre moyen des femmes au CA
France*	5.2
Allemagne*	4.6
Italie*	4.1
Suède	4.1
Norvège*	3.9
Belgique*	3.8
Australie	3.2
Canada	3.1
Afrique du Sud	3.0
Espagne*	3.0
Danemark*	2.9
Royaume-Uni	2.8
Finlande*	2.6
Irlande	2.6
Pays-Bas*	2.5
Pologne	2.5

**Pays ayant instauré le quota.*

Source: Global Board Diversity Analysis 2016.

9 sur les 16 pays « champions » susvisés ont atteint la masse critique de la diversité de genre au niveau de leurs conseils d'administrations grâce à l'instauration des quotas. Ces quotas obligent les entreprises à respecter un pourcentage cible de femmes au moment de nommer les administrateurs. La Norvège a été le premier pays à introduire le quota de diversité de genre en 2003. Cette mesure a par la suite, été progressivement acceptée par de nombreux autres pays d'Europe occidentale notamment, la France qui a adopté en 2011 la loi Copé-Zimmermann instaurant un quota de 40%. Selon cette loi, la part minimale de chaque sexe dans le conseil d'administration ne doit pas être inférieure à 40%. Ce quota légal s'applique à toutes les sociétés qui vérifient certaines conditions de taille (au moins 500 salariés) et de chiffre d'affaires (au

moins 50 millions d'euros). En raison de l'adoption de la loi Copé-Zimmermann, les entreprises françaises se sont vues contraintes de se conformer au quota de 40% sous peine de nullité de leurs nominations aux conseils d'administration et de suspension des versements des jetons de présence.

Par ailleurs, le pourcentage des sièges occupés par les femmes est resté inchangé à 20% ces quatre dernières années. En effet, contrairement à plusieurs pays de l'Europe occidentale, le débat sur la diversité aux Etats-Unis est resté bloqué au stade des discours prônant plus d'égalité aux milieux professionnels et n'a pas atteint le stade de l'instauration d'un quota légal de représentativité des femmes aux conseils d'administrations des sociétés américaines.

D'un autre côté et selon le dernier rapport¹ publié par Deloitte, dans lequel ce cabinet dresse l'état des lieux de la diversité de genre dans plusieurs pays du monde, les conseils d'administration au niveau de la région MENA sont peu diversifiés. En effet, les données recueillies montrent qu'au Maroc, les femmes occupent seulement 4,3% des sièges des conseils d'administration. Ce pourcentage est encore plus faible aux Émirats Arabes Unis où il se situe à 2,1% contre 11,5% en Turquie. La faible représentativité des femmes au niveau des conseils d'administration montre que ces derniers continuent à être dominés par les hommes. Les femmes sont mises à l'écart en raison de considérations culturelles, d'absence de contraintes législatives et de manque de prise de conscience de leur contribution à la performance de l'entreprise. Dans ce qui suit, nous allons élucider les concepts de diversité, d'innovation et de performance et analyserons les relations entre ces trois concepts en présentant

¹ Ce rapport s'intitule "Women in the boardroom, a global perspective, fifth edition". Les données utilisées ont été arrêtées au 15 décembre 2016.

une multitude de conclusions issues de la littérature ayant abordé lesdites relations.

2. METHODOLOGIE

L'élaboration de ce travail a été effectuée sur la base de l'exploitation et l'analyse de plusieurs articles scientifiques en relation avec notre sujet de recherche et des rapports de certains cabinets spécialisés dans le suivi de la question de la diversité des conseils d'administrations dans les plus grandes entreprises mondiales. Pour la collecte des articles scientifiques, nous avons utilisé plusieurs mots-clés en français et en anglais notamment : Gender diversity / diversité de genre, diversité des conseils d'administration / board diversity, performance, gouvernance / gouvernance et innovation. Ces mots clés ont été utilisés au niveau d'autres sites notamment, halshs.archives-ouvertes.fr, www.cairn.info et www.sciencedirect.com.

De la multitude des articles obtenus, nous avons sélectionné les plus pertinents et ceux qui s'inscrivent dans le cadre de notre problématique de recherche. A ce titre, les articles les plus cités sur Google Scholar ont été favorisés. Nous avons procédé ensuite à la lecture et la synthèse de ces travaux afin de construire notre cadre théorique, formuler nos hypothèses de recherche et établir notre modèle conceptuel.

3. CADRE THEORIQUE

3.1. DIVERSITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En tant qu'organe de gouvernance principal au sein de l'entreprise, le conseil d'administration assure la surveillance et le contrôle des dirigeants (Ruigrok, et al., 2007) comme le stipule la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976). Cette théorie, a le mérite d'avoir mis en évidence l'existence d'une relation

conflictuelle entre les apporteurs de capitaux (actionnaires) et ceux qui en assurent la gestion (dirigeants). Forte de ce constat, cette théorie stipule qu'il incombe aux administrateurs, de réduire les conflits d'agence qui naissent dans le cadre de cette relation en alignant les intérêts des actionnaires avec ceux des dirigeants. De ce point de vue, la principale fonction du conseil d'administration, consiste à exercer un contrôle régulier sur les dirigeants en vue de s'assurer qu'ils travaillent en faveur de l'accroissement de la performance de l'entreprise et de sa valeur.

Ce rôle de contrôle véhiculé par la théorie de l'agence, qui s'inscrit dans une approche disciplinaire de la gouvernance d'entreprise, a été critiqué par certains chercheurs qui considèrent que les administrateurs ne doivent pas se limiter à leur rôle classique de surveillance des dirigeants, mais doivent s'inscrire dans une approche plus constructive en apportant à l'entreprise des ressources cognitives, des compétences, des connaissances, un réseau et des conseils stratégiques (Hillman, et al., 2000 ; Pfeffer & Salancik, 1978; Mizruchi, 1996; Burt, 1992). Ainsi, les recherches en gouvernance d'entreprise ont montré que le bon fonctionnement du conseil d'administration dépend de la composition de ses membres et de leurs caractéristiques (Terjesen, et al., 2009).

Aussi, nombreux sont les chercheurs qui, s'inscrivant dans un paradigme d'efficience, ont affirmé que, pour être efficace, un conseil d'administration doit comporter en son sein des membres disposant de compétences et d'attributs diversifiés. La question de la diversité des conseils d'administration a dès lors, commencé à gagner de plus en plus de l'intérêt auprès de la communauté scientifique et un consensus a commencé à se former au sujet de l'importance d'une plus grande diversité pour une meilleure efficacité de ces organes de décision.

La diversité du conseil d'administration peut être assimilée à l'hétérogénéité des caractéristiques des administrateurs au regard de critères démographiques tels que le sexe, l'âge et l'origine ethnique et d'autres critères moins perceptibles comme l'éducation, l'expérience professionnelle, les compétences et les traits de personnalité. Diverses études ont analysé la diversité des conseils en combinant différents critères démographiques. A ce titre, Miller & Triana (2009) ont analysé la diversité en termes du genre et d'appartenance ethnique. Par ailleurs, d'autres chercheurs ont appréhendé ce concept sur la base d'autres critères notamment, l'âge, les compétences, l'indépendance et la nationalité.

Nous pensons que le choix des critères à prendre en compte pour l'étude de la diversité dépend intimement du contexte au sein duquel se trouve le chercheur et des problématiques auxquelles font face les conseils d'administration des entreprises étudiées. Ainsi, si l'étude de la diversité ethnique des conseils d'administration dans un pays dont la population est historiquement constituée de plusieurs ethnies comme les Etats-Unis, semble être un choix tout à fait justifié et fondé, il n'en est pas de même pour un pays, comme le Maroc, dont la population est ethniquement moins diversifiée et qui, bien même qu'elle comporte des minorités ethniques, celles-ci n'ont pas encore atteint un degré d'intégration socioprofessionnelle leur permettant d'accéder aux conseils d'administration de des entreprises marocaines.

En conséquence, notre choix de l'étude de la diversité dans le contexte des conseils d'administration des entreprises marocaines a porté sur l'approche du genre. Ce choix est motivé par deux principales raisons ; primo, la question de l'intégration des femmes aux conseils d'administration présente une problématique d'ordre éthique qui s'inscrit dans le cadre des débats universels sur l'égalité entre les sexes et l'inclusion des minorités (femmes, minorités ethniques...) auxquels le Maroc adhère depuis longtemps. Secundo, ces

dernières années, le nombre des études qui ont démontré l'impact économique positif de la féminisation des conseils d'administration n'a cessé d'augmenter, ce qui rend l'exploration de cette problématique dans le contexte marocain particulièrement intéressante.

3.2. L'INNOVATION

L'innovation est considérée de nos jours comme levier incontournable de performance pour l'entreprise (Torchia, et al., 2011). Elle lui permet de développer un avantage concurrentiel durable (Hitt, et al., 1996) et de gagner des parts de marché (Franko, 1989) ce qui améliore significativement sa performance (Morbey, 1988). Des chercheurs notamment, Zahra & Stanton (1988) suggèrent que le conseil d'administration joue un rôle primordial dans le soutien de toutes les activités d'innovation et influence en conséquence, le niveau d'innovation de l'entreprise.

Il existe plusieurs définitions de l'innovation. A ce titre, le Manuel d'Oslo de l'OCDE (2005, p. 46) définit l'innovation comme étant « la mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation, dans les pratiques d'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures ». Dans ce même sillage, Torchia, et al., (2011) proposent une définition qui rejoint la première et selon laquelle l'innovation représenterait l'engagement de l'entreprise à créer et introduire de nouveaux produits, procédés ou systèmes organisationnels. Cette typologie est la plus souvent utilisée au niveau des recherches sur l'innovation.

- L'innovation de produit : désigne la création de nouveaux produits (biens ou services) ou la modification significative et importante des produits existants ;

- L'innovation de procédé : s'apparente à la création de nouvelles méthodes/techniques de production ou de commercialisation ;
- L'innovation organisationnelle : Correspond à une transformation dans l'organisation du travail au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, certains auteurs (Allani-Soltan, et al., 2005) appréhendent l'innovation sous l'angle d'une approche cumulative (Ajzen, et al., 2016) et considèrent qu'il n'est possible de parler d'innovation que lorsque la transformation et le changement touchent les trois volets précités à savoir, le produit, le procédé et l'organisation. Nous nous rejoignons à ces auteurs pour affirmer que la stratégie de l'innovation doit être vue comme un ensemble et doit tenir compte des diverses dimensions indispensables au processus d'innovation en l'occurrence, les processus de production et de commercialisation, l'organisation du travail, les études de marché, etc.

Il convient de préciser à ce propos, que la plupart des études menées sur l'innovation ont privilégié le volet de l'innovation produit et a opté pour ses mesures traditionnelles (dépenses de R&D, nombre de nouveaux produits vendus...) et peu d'attention avait été accordée aux autres types d'innovation, à savoir l'innovation de procédé et organisationnelle. Dans notre étude du lien entre la diversité des conseils d'administration et l'innovation, nous prendrons en compte cette diversité des types d'innovation.

3.3. LA PERFORMANCE

Etant à la fois multidisciplinaire et polysémique, le concept de performance n'a de sens que celui qui lui est donné par les indicateurs utilisés pour son évaluation. Selon De La Villarmois (1998), la performance peut être appréhendée selon deux dimensions ; une dimension objective de type économique (l'efficacité) et systémique (pérennité de l'entreprise) et une

dimension subjective à la fois sociale (ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'entreprise) (Pesqueux, 2004). De ces dimensions, il est possible de distinguer deux catégories d'indicateurs de mesures : les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers.

La littérature a pour longtemps privilégié l'usage des indicateurs financiers pour l'appréciation de la performance. Ces indicateurs correspondent à des ratios permettant d'apprécier « objectivement » la santé financière de l'entreprise et d'effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace (comparaisons entre entreprises du même secteur). Il s'agit notamment du retour sur investissement, du bénéfice par action, du rendement des actifs, etc.

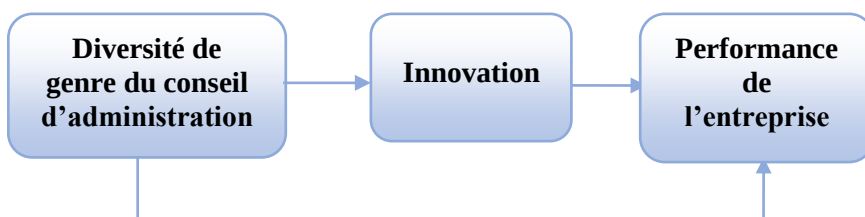
Malgré leur rôle prépondérant dans l'évaluation de la performance de l'entreprise, les indicateurs financiers ont été fortement critiqués par les chercheurs. Certains considèrent qu'ils ne donnent qu'une approximation incomplète de la réalité de la création de valeur au sein de l'entreprise et soulignent l'importance de les compléter par d'autres indicateurs, non financiers, qui reflètent mieux les conditions économiques et les perspectives de l'entreprise. Il s'agit entre autres, des indicateurs mesurant la qualité, la satisfaction des clients, l'innovation, la part de marché (Eccles ; 1999), la fidélité des clients, la satisfaction du capital humain, les processus internes et la capacité d'innovation (Cumby & Conrod, 2001).

L'évolution qu'ont connue les indicateurs de mesure de la performance, en l'occurrence l'intégration des indicateurs non financiers, a marqué le passage d'une performance axée sur les actionnaires à une performance organisationnelle intégrant les différentes parties prenantes de l'entreprise (Dhiba & El Hentati, 2018).

La majorité des études qui ont été menées sur la question du lien entre la diversité du conseil d'administration et la performance ont privilégié l'utilisation d'indicateurs comptables et financiers dans la mesure de la performance des entreprises étudiées. A ce titre, les indicateurs les plus utilisés sont le retour sur investissement (ROI) et la rentabilité des actifs (ROA) (Miller & Triana, 2009). Ces indicateurs sont également les plus fréquemment utilisés dans les recherches sur la gouvernance d'entreprise (Boyd, 1995 ; Daily, et al., 2000). Au niveau de notre modèle conceptuel, nous nous alignons sur les principales études effectuées sur notre sujet de recherche en l'occurrence, celle de Miller & Triana (2009) et optons pour une appréciation de la performance selon des indicateurs financiers.

4. MODELE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : élaboration par les auteurs

4.1. DIVERSITE DE GENRE ET PERFORMANCE

Depuis plusieurs années, les recherches se sont multipliées pour proposer des arguments en faveur d'une plus grande diversité au sein des conseils d'administration en raison d'une prise de conscience de la contribution de cette diversité à la performance de l'entreprise. Partant de ce constat, Carter, et al., (2003) ont étudié le lien entre la diversité du conseil et la valeur de l'entreprise sous l'égide de la théorie de l'agence, telle que décrite par Jensen & Meckling (1976). Ils ont cherché à savoir si la diversité de genre améliore la capacité du

conseil d'administration à remplir son rôle de mécanisme de contrôle et de surveillance des dirigeants.

Ils ont affirmé qu'une plus grande diversité augmenterait l'indépendance du conseil d'administration. Les femmes sont plus enclines à poser des questions que leurs homologues masculins s'abstiendraient de poser. En ce faisant, elles contribuent à un contrôle plus efficace des dirigeants d'où l'impact positif sur la performance. Aussi, en utilisant une étude d'évènement sur des données espagnoles, Campbell et al., (2008) ont montré que la diversité des conseils d'administration impacte positivement la valeur de l'entreprise.

Par ailleurs, des études ont montré que la diversité de genre peut réduire la performance de l'entreprise. Earley & Mosakowski (2000) suggèrent que les membres des groupes homogènes ont tendance à communiquer plus fréquemment car ils sont plus susceptibles de partager les mêmes avis. De même, Tajfel & Turner (1986) et Williams & O'Reilly (1998) suggèrent que les groupes homogènes sont plus coopératifs et se livrent à beaucoup moins de conflits émotionnels. En outre, la diversité d'idées et de points de vue qui découle d'une plus grande diversité au sein des conseils d'administration est source de conflits, de lenteur du processus de prise de décision et de perte d'efficacité (Lau & Murnighan, 1998).

Aussi, en s'appuyant sur l'aversion au risque des femmes, Jianakoplos & Bernasek (1998) soutiennent l'idée que la diversité de genre au sein du conseil d'administration pénaliserait la performance financière de l'entreprise. Dans ce même sillage, Darmadi, (2011) a montré, à travers une étude menée sur 169 entreprises indonésiennes cotées, qu'il existe une relation négative significative entre la diversité de genre et la performance financière des entreprises étudiées.

De ce qui précède, il paraît clairement qu'il n'y a pas de consensus autour de l'effet de la diversité sur la performance de l'entreprise. Ceci peut être dû à plusieurs facteurs notamment, aux différences méthodologiques en l'occurrence, l'utilisation ou non de variables modératrices comme la taille dont l'effet sur la performance est incontestable. Aussi, ces études ont été réalisées au niveau de cadres spatio-temporels différents et il est possible que l'effet de la diversité de genre sur la performance soit dépendant des contextes temporel, institutionnel, légal etc. Toutefois, il nous semble que l'assise théorique de la relation positive entre la diversité de genre du conseil d'administration est assez solide. Nous pensons que les entreprises aux conseils les plus diversifiés performant mieux que celles ayant des conseils d'administration moins diversifiés. A ce titre, nous formulons la première hypothèse de recherche comme suit :

H1 : La diversité de genre du conseil d'administration impacterait positivement la performance de l'entreprise.

4.2. DIVERSITE DE GENRE ET INNOVATION

L'innovation est un processus interactif qui naît de la communication et de l'interaction entre les membres d'un groupe et qui se nourrit de la diversité des qualités de ses membres. Partant de ce postulat, certains chercheurs se sont appuyés sur la théorie de dépendance envers les ressources pour affirmer que l'implication de diverses parties prenantes au sein du conseil d'administration permettrait à l'entreprise d'acquérir des ressources critiques (Goodstein, *et al.*, 1994 ; Pfeffer & Salancik, 1978).

Ainsi, l'hétérogénéité des membres du conseil est susceptible de produire une diversité des points de vue et des perspectives, d'où l'impact positif sur les résolutions et les décisions stratégiques prises par cet organe et sur la performance de l'entreprise de manière générale (Kang, 2007 ; Kosnik, 1990).

D'autres chercheurs ont montré que cette diversité est à l'origine de « gains cognitifs » tels que la créativité, les idées nouvelles et l'innovation (Goodstein, et al., 1994 ; Ruigrok, et al., 2007 ; Kang, et al., 2007).

Le genre, en tant que principal critère d'appréciation de la diversité d'un conseil d'administration, a fait l'objet de plusieurs études ayant cherché à analyser son impact sur l'innovation. A ce titre, Miller & Triana (2009) affirment l'existence d'un effet positif de la diversité de genre sur l'innovation au sein de l'entreprise. Selon ces auteurs, une plus grande diversité du capital humain est source de diversité d'idées, ce qui permet aux administrateurs d'assurer une meilleure allocation des ressources et de saisir les opportunités qui se présentent à eux. En outre, Torchia, et al. (2011), à travers leur étude sur les femmes au conseil d'administration, ont conclu que la diversité de genre impacte positivement l'innovation organisationnelle. Ils affirment que la femme est dotée d'une expertise et d'un savoir différents de ceux de son homologue masculin et que c'est cette différence qui agit en faveur de l'augmentation du niveau de l'innovation au sein de l'entreprise. Il y a lieu de penser alors, qu'en apportant de nouvelles valeurs (Selby, 2000), de nouvelles perspectives et de nouvelles idées, les femmes contribuent à l'identification d'opportunités novatrices pour l'entreprise (Miller & Triana, 2009).

Miller & Triana, (2009) ont affirmé que la théorie comportementale (ou behaviouriste) de la firme peut servir de sous-bassement théorique pour démontrer le lien entre la diversité de genre du conseil d'administration et l'innovation. La théorie comportementale de la firme (Cyert & March, 1963) stipule que l'étendue des processus de recherche et de prise de décision peut influencer l'innovation au sein d'une organisation. A ce titre, une décision peut être biaisée par l'information existante au sein du groupe décisionnel, particulièrement quand le processus de recherche est mené par un groupe

homogène de personnes qui se focalise seulement sur les domaines dans lesquels ses membres ont une expérience (Hambrick & Mason, 1984). Une homogénéité élevée d'un groupe réduit en conséquence sa capacité à innover. Les groupes hétérogènes en revanche, sont plus aptes à produire un plus large éventail d'idées et d'information car ils disposent de diverses connaissances (Milliken & Vollrath, 1991).

La recherche empirique sur la prise de décision en groupe a soutenu cette assertion en montrant que les groupes hétérogènes génèrent de meilleures décisions que celles des groupes homogènes (Amason, 1996 ; Hoffman, 1959 ; Hoffman & Maier, 1961) et génèrent des solutions plus innovantes grâce au progrès cognitif qui découle de la résolution des conflits cognitifs qui apparaissent entre ses membres aux connaissances et aux points de vue hétérogènes (Amason, 1996 ; Chen, et al., 2005). En transposant cette analyse aux conseils d'administration, il est possible de penser que, plus un conseil est hétérogène sur le plan du genre, plus l'hétérogénéité de ses membres joue en faveur de l'enrichissement des débats entretenus, lesquels donneraient lieu à de meilleures décisions pouvant générer des solutions innovantes.

De ce point de vue, l'innovation ne proviendrait pas uniquement de la diversité du capital humain au sein du conseil d'administration, mais également de la diversité des ressources et des réseaux qui lui y est associée (Miller & Triana, 2009). En formant un réseau élargi intégrant des personnes autres que celles du réseau ordinaire, les administrateurs hommes et femmes, disposeront de plus d'information et seront en mesure de mieux innover (Burt, 1997 ; Granovetter, 1973 ; Robertson, et al., 1996). Ce constat a été confirmé par Rodan & Galunic (2004) qui ont trouvé que l'hétérogénéité des connaissances managériales, découlant des réseaux, impacte positivement l'innovation.

Par ailleurs, des chercheurs ont affirmé que la plupart des conseils d'administration, bien même qu'ils comportent des femmes, ces dernières demeurent toujours minoritaires (Torchia, et al., 2011) et sont assimilées à des symboles ou *Tokens*. Le tokenisme consiste à intégrer symboliquement des personnes appartenant à des groupes minoritaires au sein d'un groupe dominant. La littérature ayant traité la question de l'influence de la majorité et de la minorité au sein du groupe a montré que l'influence exercée dépend incontestablement du nombre des personnes qui l'exercent (Asch, 1951, 1955 ; Tanford & Penrod, 1984). En raison de leur nombre restreint, les minorités n'exercent qu'une influence minime au sein du groupe et sont la plupart du temps marginalisées et vues comme symboles (Kanter, 1977). En conséquence, la recherche s'est intéressée à la détermination de la masse critique à partir de laquelle les femmes commencent à exercer une influence au sein des conseils d'administration (Torchia, et al., 2011).

Des études ont conclu que cette masse critique est atteinte lorsque le nombre de femmes au sein du conseil d'administration est d'un minimum de trois (Erkut, et al., 2008 ; Konrad, et al., 2008 ; Torchia, et al., 2011). Une fois ce minimum garanti, les femmes auront plus de chance d'être entendues et leurs points de vue pris en compte et en conséquence, leur influence sur la dynamique du groupe au sein des conseils d'administration se ferait mieux sentir (Erkut, et al., 2008 ; Konrad, et al., 2008).

Dans ce même sillage, Torchia, et al. (2011) ont démontré que la présence de femmes au sein des conseils d'administration favorise l'innovation organisationnelle par l'intermédiaire de leur participation dans les actions stratégiques des conseils. En outre, ils ont affirmé que le niveau de contribution à l'innovation organisationnelle est supérieur dans les conseils d'administration où les femmes atteignent la masse critique (minimum trois femmes). Cette

contribution est supérieure même à celle des groupes homogènes à dominance masculine. À la lumière de ce qui précède et en s'appuyant sur la théorie comportementale de la firme, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H2 : La diversité de genre du conseil d'administration impacterait positivement l'innovation au sein de l'entreprise.

4.3. L'INNOVATION : MEDIATRICE DE LA RELATION DIVERSITE DE GENRE -PERFORMANE

Nombreuses sont les études qui ont établi l'existence d'une relation positive entre la diversité de genre du conseil d'administration et la performance de l'entreprise. A ce titre, Carter, et al. (2003) ont démontré l'existence d'une relation positive entre le pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration et la valeur des entreprises étudiées. Aussi, des études ont montré l'impact positif de la diversité de genre sur la performance comptable (Erhardt, et al., 2003). Toutefois, très peu d'études se sont intéressées à l'étude des mécanismes par le biais desquels s'opère la relation et se matérialise l'impact positif éventuel entre la diversité de genre du conseil d'administration et la performance au sein de l'entreprise.

Parmi ces rares études, celle menée par Miller & Triana (2009) reste, à notre sens, la plus importante dans la mesure où elle a traité les relations entre les trois concepts mobilisés au niveau de notre travail de recherche à savoir : la diversité de genre, l'innovation et la performance. En effet, en se basant sur la théorie comportementale de la firme et sur la théorie du signal et en étudiant un échantillon constitué par les plus grandes entreprises américaines du Fortune 500, cette étude a affirmé que l'innovation et la réputation médiatisent toutes les deux la relation entre la diversité (appréhendée sous l'angle du genre et celui de l'origine ethnique) du conseil d'administration et la performance. Elle a

démontré également que cette diversité impacte positivement l'innovation des entreprises étudiées. Nous pensons qu'il est possible que l'innovation puisse expliquer l'impact positif de la diversité de genre sur la performance au sein de l'entreprise. En conséquence, nous formulons la deuxième hypothèse comme suit :

H3 : L'innovation médiatiserait la relation entre la diversité de genre au sein du conseil d'administration et la performance de l'entreprise.

CONCLUSION ET TRAVAUX FUTURS A MENER

En mettant en exergue le rôle de l'innovation, ce travail de recherche tente d'étudier la contribution d'une plus grande diversité de genre au niveau des conseils d'administration à la performance de l'entreprise. Il apporte ainsi, un éclairage théorique au débat sur la représentativité des femmes dans les instances de décision. Bon nombre des études, ayant analysé la relation directe existant entre la diversité de genre et la performance, a établi que la mixité sexuelle des conseils d'administration, joue en faveur de l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Outre ce lien direct, des chercheurs ont confirmé le rôle médiateur joué par l'innovation dans l'explication de l'impact de la diversité de genre sur la performance. Il a été démontré, qu'en raison de leurs ressources cognitives propres, les femmes apportent une diversité de connaissances et d'expertise. Ainsi, en contribuant à l'enrichissement des discussions, des idées et des perspectives au sein des conseils d'administration, elles permettent d'identifier des opportunités novatrices et impactent positivement l'innovation organisationnelle.

A la lumière des conclusions des études recensées dans le présent travail, nous avons élaboré un modèle de recherche bâti sur les trois hypothèses suivantes : H1-La diversité de genre du conseil d'administration impacterait positivement la performance de l'entreprise, H2: La diversité de genre du conseil d'administration impacterait positivement l'innovation au sein de l'entreprise et enfin, H3: L'innovation médiatiserait la relation entre la diversité de genre au sein du conseil d'administration et la performance de l'entreprise.

Lors de la prochaine étape de notre projet, nous allons approfondir davantage notre modèle théorique et procéder à la définition des variables de mesures des concepts mobilisés dans ledit modèle. Par la suite, nous allons mener une étude permettant de tester la médiation de la variable « innovation » dans l'explication de la relation entre diversité de genre des conseils d'administration et la performance des entreprises. Enfin, nous allons soumettre notre modèle de recherche et les hypothèses formulées à la validation empirique à travers une étude destinée à être menée sur les entreprises marocaines cotées à la bourse des valeurs de Casablanca.

REFERENCES :

- Adams, R.B. and Ferreira, (2009), "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", Journal of Financial Economics, Vol. 94 No. 2;
- Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, F et Taskin, L. (20165), "*Performance et innovation en PME: une relation à questionner*". Revue internationale P.M.E, volume 29, Numéro 2, 2016, p. 65–94.
- Allani-Soltan N., Arcand M. et Bayad M., "*La gestion stratégique des ressources humaines : un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises françaises*". Revue internationale sur le travail et la société, Vol 3, n° 2, p. 602-638, 2005.
- Amason, A. C. (1996). '*Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making*'. Academy of Management Journal, 39, 123–48.

- Asch, S. E. (1951). *"Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), Groups, leadership and men"*. Research in human relations (pp. 177-190). Oxford, England: Carnegie Press.
- Asch, S. (1955) « *Opinions and Social Pressure* », Scientific American, vol. 193, n° 5, , Scientific American;
- Boyd, B. K. (1995). *'CEO duality and firm performance: a contingency model'*. Strategic Management Journal,16, 301–12.
- Burt, R. S. (1992). *"Structural Holes: The Social Structure of Competition"*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1997). *'The contingent value of social capital'*. Administrative Science Quarterly, 42, 339–65.
- Campbell K., Minguez-Vera A., (2008), "Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance", *Journal of Business Ethics*, n° 83, pp. 435-451.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. and Simpson, W. G. (2003). *'Corporate governance, board diversity, and firm value'*. The Financial Review, 38, 33–53.
- Caves, B. E. and Ghemawat, P. (1992). *'Identifying mobility barriers'*. Strategic Management Journal, 13, 1–12.
- Chen, G., Liu, C. and Tjosvold, D. (2005). *'Conflict management for effective top management teams and innovation in China'*. Journal of Management Studies, 42, 277–300.
- Cumby, J and Conrod, J, (2001) "Non- financial performance measures in the Canadian biotechnology industry", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 Issue: 3, pp.261-272.
- Cyert, R. M. and March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daily, C. M., Certo, S. T. and Dalton, D. R. (2000). *'International experience in the executive suite: the path to prosperity?'*. Strategic Management Journal, 21, 515–23.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. and Johnson, J. L. (1998). *'Meta-analytic review of board composition, leadership structure, and financial performance'*. Strategic Management Journal, 19, 269–90.
- Darmadi S., *"Board Diversity and Firm Performance: The Indonesian Evidence"* (2011). Corporate Ownership and Control Journal, Vol. 8, 2011.
- Dhiba Y., El Hentati A. (2018). *"Modèle théorique d'évaluation de l'apport des systems d'information à la performance organisationnelle"*. Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, 6, 113-127.
- Dimovski, W. and Brooks, R. (2006). *'The gender composition of boards after an IPO'*. Corporate Governance, 6, 11–7.

- Dwyer, S., Richard, O. C. and Chadwick, K. (2003). '*Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture*'. Journal of Business Research, 56,1009–19.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. 2000. "*Creating hybrid team cultures: An empirical test of international team functioning*". Academy of Management Journal, 43: 26–49.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D. and Shrader, C. B. (2003). 'Board of director diversity and firm financial performance'. Corporate Governance, 11, 102–11.
- Erkut, S., V. W. Kramer and A. M. Konrad (2008), '*Critical Mass: Does the Number of Women on a Corporate Board Make a Difference?*', in S. Vinnicombe, V. Singh, R. Burke, D. Bilimoria and M. Huse (eds.), Women on Corporate Boards of Directors International Research and Practice (Edward Elgar, London), pp. 222–232.
- Forbes, D. P. and Milliken, F. J. (1999). 'Cognition and corporate governance: understanding board of directors as strategic decision-making groups'. Academy of Management Review, 24, 489–505.
- Franko, L. G. (1989). 'Global corporate competition: who's winning, who's losing, and the R&D factor as one reason why'. Strategic Management Journal, 10, 449–74.
- Gabrielsson, J. and Huse, M. (2004). 'Context, behavior, and evolution'. International Studies of Management and Organizations, 34, 11–36.
- GALIA et ZENOU, "*Does board diversity influence innovation? The impact of gender and age diversity on innovation types*. XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013;
- Goodstein, J., Gautam, K. & Boeker, W., (1994). "*The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change*". Strategic Management Journal, 15, 241-250.
- Granovetter, M. S. (1973). 'The strength of weak ties'. American Journal of Sociology, 78, 1360–80
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984). '*Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers*'. Academy of Management Review, 9, 193–206.
- Hill, C. W. L. and Snell, S. A. (1988). '*External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries*'. Strategic Management Journal, 9, 577–90.
- Hillman et Dalziel (2003). 'Board of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives'. Academy of Management Review;

- Hillman, A. J., Cannella, A. A. and Paetzold, R. L. (2000). 'The resource dependence role of corporate directors: strategic adaptation of board composition in response to environmental change'. *Journal of Management Studies*, 37, 235–55.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. and Moesel, D. D. (1996). 'The market for corporate control and firm innovation'. *Academy of Management Journal*, 39, 1084–119.
- Hoffman, L. (1959). 'Homogeneity and member personality and its effect on group problem solving'. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 27–32.
- Hoffman, L. and Maier, N. (1961). 'Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups'. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 401–7.
- Jianakoplos, N. and Bernasek, A. (1998). "Are Women More Risk Averse?" *Economic Inquiry* 36: 620-630
- Kang H., Cheng M. and Gray S. (2007) "Corporate Governance and Board Composition: diversity and independence of Australian boards". *Corporate Governance*, 15, 194-207.
- Kanter, R. M. (1977) "Men and Women of the Corporation". New York: Basic Books, 1977.
- Kesner, I. F. (1987). 'Director's stock ownership and organizational performance: an investigation of Fortune 500 companies'. *Journal of Management*, 13, 499–508.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R. J., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. and Thomas, D. (2003). 'The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network'. *Human Resource Management*, 42, 3–21.
- Kosnik, R. D. (1990). 'Effects of board demography and directors' incentives on corporate greenmail decisions', *Academy of Management Journal*, 33, 129-150.
- Lane, P. J., Cannella, A. A. and Lubatkin, M. H. (1998). 'Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered'. *Strategic Management Journal*, 19, 555–78.
- Lau, D., and Murnighan, J. (1998), 'Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups,' *Academy of Management Review*, 23, 2, 325–340.
- Miller et Triana -Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity–Firm Performance Relationship, *University of Oklahoma; University of Wisconsin–Madison. Journal of Management Studies* 46:5 July 2009, 0022-2380.

- Milliken, F. J. and Martins, L. L. (1996). *'Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups'*. Academy of Management Review, 21, 402–33.
- Milliken, F. J. and Vollrath, D. (1991). *'Strategic decision-making tasks and group effectiveness: insights from theory and research on small groups'*. Human Relations, 44, 1229–53.
- Mizruchi, M. S. (1996). *'What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directories'*. Annual Review of Sociology, 22, 271–98.
- Morbey, G. K. (1988). *'R&D: its relationship to company performance'*. Journal of Product Innovation Management, 5, 191–200
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982). *« An Evolutionary Theory of Economic Change »*. Cambridge, MA: Belknap
- O. De La Villarmois, *“Le concept de performance et samesure”*, Actes des XIV^e Journées des I.A.E., 1998, Nantes, t.2, vol.2, pp. 199-216.
- Pearce, J. A. and Zahra, S. A. (1992). *'Board composition from a strategic contingency perspective'*. Journal of Management Studies, 29, 411–38.
- Pesqueux, Y. (2004) *« La notion de performance globale »*. 5^{ème} Forum international ETHICS, Dec 2004, Tunis, Tunisie.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978). *“The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective”*. New York: Harper & Row.
- Robertson, M., Swan, J. and Newell, S. (1996). *'The role of networks in the diffusion of technological innovation'*. Journal of Management Studies, 33, 333–59.
- Rodan, S. and Galunic, C. (2004). *'More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness'*. Strategic Management Journal, 25, 541–62.
- Ruigrok et al. (2006). *'Board characteristics and involvement in the strategic decision making: evidence from Swiss companies'*. Journal of Management Studies;
- Selby C.-C. (2000), *“From Male Locker Room to Co-ed Board Room: A Twenty-Five Year Perspective”*, in R. Burke and M. C. Mattis (eds.), Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities (Kluwer, Dordrecht), p. 239–251.
- Shrader, Blackburn et Iles (1997). *'Women in management and firm financial performance: an exploratory study'*. Journal of Managerial Issues, 9, 355–73.
- Tanford, S., & Penrod, S. (1984). *“Social Influence Model: A formal integration of research on majority and minority influence processes”*. Psychological Bulletin, 95(2), 189-225.

- Tajfel, H. 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.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). ‘*Dynamic capabilities and strategic management*’. *Strategic Management Journal*, 18, 509–33.
- Terjesen, S., Sealy, R. and Singh, V. “*Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda*”. *Corporate Governance: An International Review*, 2009, Volume 17, Issue 3, pages 320–337
- Torchia et al. “*Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass*” *Journal of Business Ethics*, Springer 2011.
- Williams, K. Y. and O'Reilly, C. A. (1998). ‘*Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research*’. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Zahra, S. A. (1996). ‘*Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry*’. *Academy of Management Journal*, 39, 1713–35.
- Zahra, S. A. and Garvis, D. M. (2000). ‘*International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility*’. *Journal of Business Venturing*, 15, 469–92.