

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

Exploration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de
décision des conseils d'administration

par

Ilana Michaëlla Etienne

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de maîtrise (M.Sc.)
en relations industrielles

février, 2009

©, Ilana Michaëlla Etienne, 2009



Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce projet de mémoire intitulé :
**Exploration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de
décision des conseils d'administration**

présentée par :
Michaëlla Etienne

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Pierre Durand, professeur titulaire
président-rapporteur

Victor Haines, professeur titulaire
directeur de recherche

Sylvie St-Onge, professeure titulaire
membre du jury

RÉSUMÉ

Cette étude qualitative a exploré un nouveau sujet qui porte sur les considérations ayant trait aux ressources humaines qui sont intégrées dans la prise de décision des conseils d'administration.

Bien que certaines études s'intéressent au lien entre les conseils d'administration et les ressources humaines, aucune ne permet de saisir la place accordée aux considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision de cette instance importante de gouvernance.

Pour répondre à la question, « *Dans quelle mesure les membres des conseils d'administration intègrent-ils les considérations ayant trait aux ressources humaines dans leur prise de décision?* », notre méthodologie mise sur l'analyse du contenu de dix entrevues auprès d'administrateurs qui siègent aux conseils d'administration d'organisations de diverses branches d'activités.

Nos résultats nous permettent d'affirmer que les conseils d'administration de notre échantillon ont intégré les considérations ayant trait aux ressources humaines, qu'il s'agisse de considérations ayant trait aux effectifs, à la compétence ou à l'engagement des ressources humaines de l'organisation. Nous avons également découvert les enjeux et les structures de gouvernance qui agissent sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration.

Nous avons soutenu un modèle de recherche provisoire et enrichi pour notre étude. Selon notre recherche, il est primordial d'inclure l'instance des conseils d'administration au modèle de gestion stratégique des ressources humaines.

Mots clés : Gestion stratégique des ressources humaines, gouvernance d'entreprise, conseils d'administration, ressources humaines.

ABSTRACT

This qualitative study explores a new topic which focuses on the human resources considerations that are integrated in the decision-making of governing boards.

Although some studies have researched the relationship between governing board and human resources, none have offered any particular insights about the integration of human resources considerations into the decision-making process of governing boards.

To answer the question, *“To what extent do the members of governing boards integrate considerations pertaining to human resources in their decision-making?”*, we analyzed the contents of ten interviews conducted with members of governing boards.

Our results suggest that the governing boards do in fact integrate human resources considerations in their decision-making. These considerations relate to workforce compositions, competence and commitment. Our analysis was also revealing of the stakes and governance structures that are most conducive to the integration of human resources considerations in decision-making of governing boards. Building upon these findings, we were able to develop a more comprehensive research model that better structures the upward influence of people issues in strategic decision making. We argue that it is imperative to consider the influence of governing boards in strategic human resources management models.

Key words: Strategic Human Resources Management, Governing Boards, Corporate Governance, Human Resources.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iii
ABSTRACT	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	ix
DÉDICACE	x
REMERCIEMENTS	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET RESSOURCES HUMAINES	4
1.1 La gouvernance d'entreprise	4
1.2 Le conseil d'administration	7
1.2.1. La structure d'un conseil d'administration	8
1.2.2 Les fonctions du conseil d'administration	12
1.2.3 Les dispositions légales	19
1.3 La gouvernance d'entreprise et les ressources humaines	25
1.3.1 La gouvernance interne du conseil d'administration	26
1.3.2 La gouvernance d'entreprise et la haute direction de l'organisation	28
1.3.3 La gouvernance d'entreprise et ressources humaines	29
1.3.4 Les recherches sur les liens entre la gouvernance d'entreprise et les ressources humaines	31
1.4 La problématique	37
1.4.1 Les lacunes dans la littérature en gestion des ressources humaines	38
1.4.2 Les lacunes dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise	40
1.5 La synthèse et la question de recherche	42

CHAPITRE 2. CADRE THÉORIQUE ET CADRE CONCEPTUEL	47
2.1 Les théories de la gouvernance	47
2.1.1 La théorie de l'agence	48
2.1.2 La théorie des parties prenantes	48
2.2 Les classifications des théories et des rôles de gouvernance	51
2.2.1 La typologie des théories sur les conseils d'administration	51
2.2.2 La taxonomie des systèmes de gouvernance	54
2.3 Le modèle provisoire de recherche	56
2.3.1 Les propositions	60
CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE	62
3.1 Le type de recherche	62
3.2 Le plan d'observation	64
3.2.1 Le plan d'échantillonnage	64
3.2.2 La méthode par entrevue	65
3.2.3 La méthode de collecte de données	67
3.3 La validité de la recherche	71
3.4 Le plan d'analyse	74
CHAPITRE 4. RÉSULTATS	77
4.1 La description de l'échantillon	77
4.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines	80
4.3 Les considérations ayant trait aux effectifs	84
4.4 Les considérations ayant trait aux compétences	95
4.5 Les considérations ayant trait à l'engagement	100
4.6 La nature des enjeux	105
4.7 Les structures de gouvernance	110
CHAPITRE 5. DISCUSSION	114
5.1 Retour sur la question de recherche	114
5.2 Retour sur les propositions de la recherche	118

5.2.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines	118
5.2.2 Les considérations ayant trait aux effectifs	120
5.2.3 Les considérations ayant trait aux compétences	121
5.2.4 Les considérations ayant trait à l'engagement	122
5.2.5 La nature des enjeux	123
5.2.6 Les structures de gouvernance	128
5.3 Les forces et les limites de l'étude	137
5.4 Les pistes de recherches futures	140
CONCLUSION	147
BIBLIOGRAPHIE	146
ANNEXES 1 : GUIDE D'ENTREVUE	i-1
ANNEXES 2 : LETTRE DE SOLLICITATION	i-2

LISTE DES TABLEAUX

CHAPITRE 4

Tableau I : Profil des répondants et caractéristiques des organisations	78
Tableau II : Vue d'ensemble des résultats relatifs aux pratiques de gestion des ressources humaines	81
Tableau III : Mentions relatives aux pratiques de gestion des ressources humaines	82
Tableau IV : Vue d'ensemble des résultats relatifs aux effectifs	84
Tableau V : Mentions relatives aux considérations ayant trait aux effectifs	85
Tableau VI : Vue d'ensemble des résultats relatifs aux compétences	95
Tableau VII : Mentions relatives aux considérations ayant trait aux compétences.	96
Tableau VIII : Vue d'ensemble des résultats relatifs à l'engagement	100
Tableau IX : Mentions relatives aux considérations ayant trait à l'engagement	101
Tableau X : Vue d'ensemble des résultats relatifs aux enjeux	106
Tableau XI : Mentions des enjeux relatifs à l'environnement interne	107
Tableau XII : Mentions des enjeux relatifs à l'environnement externe	107
Tableau XIII : Vue d'ensemble des résultats relatifs aux structures de gouvernance	110
Tableau XIV : Mentions relatives aux structures de gouvernance	111

LISTE DES FIGURES

CHAPITRE 2

Figure 1 : Modèle provisoire de recherche 59

CHAPITRE 5

Figure 2 : Modèle de recherche enrichi 117

DÉDICACE

**Je dédie ce mémoire à ma fille,
Raphaëlla Etienne-Krief (née le 26 novembre 2006)
et à mon père, Gérard Etienne (décédé le 14 décembre 2008).**

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été réalisé grâce à la direction, les conseils, l'appui et la confiance que m'a accordés Monsieur Victor Haines III, professeur titulaire à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal

Ce mémoire a été élaboré sous la tutelle du groupe de recherche, subventionné par FQRSC, qui étudie les « Déterminants et incidences des décisions des conseils d'administration. Je remercie le groupe de recherche : Michel Magnan (Concordia University), Sylvie St-Onge (HEC Montréal), Denis Cormier (UQAM) et Joung Kim (Concordia).

**Je remercie les parrains de la recherche :
Monsieur Jacques Grisé, directeur des programmes du Collège des administrateurs de sociétés et Monsieur Yvon Coté**

Je remercie les administrateurs qui ont participé et qui ont généreusement partagé leurs connaissances

Je remercie le personnel de l'École et de l'Université de Montréal : Madame Rouleau, Madame Mayer, Madame Gendron, Monsieur Raynald Bourque, Monsieur Simard ainsi que Monsieur Nissim Louis (BEH)

Je remercie mes mentors :
Madame Perla Kessous (VP-RH), Monsieur Réjean Hall, Ing. (Université de Moncton), Charles Maillet, Ing. (Université de Moncton), Nancy Black, Ing. (Université de Moncton), Gilles Cormier, Ing. (Université de Moncton), Roger Boudreau, Ing. (Université de Moncton), Victor Ross, Ing. (Université de Moncton), Duc Phi, Ing. (Université de Moncton), Jacques Labrecques (DRH, Hôpital gériatrique Maimonides), Paul Millet, Ing. (Toronto Transit Commission)

**Je remercie mes plus fidèles conseillers :
Gérard Étienne (professeur titulaire à la retraite-Université de Moncton, écrivain et journaliste), Natania Étienne, Joël Etienne et Gilles Krief**

INTRODUCTION

La présente étude, de nature inductive et exploratoire, vise à élucider l'intersection entre la gouvernance d'entreprise et la gestion des ressources humaines. Notre intérêt de recherche porte sur les décisions des conseils d'administration qui affectent souvent, soit directement soit indirectement, l'ensemble des ressources humaines des organisations. En effet, cette instance organisationnelle jouit, par ses rôles et par ses fonctions, d'une discrétion sur les décisions stratégiques qui peuvent modifier le rôle d'une partie ou les relations entre les acteurs du système de relations industrielles (Kochan, McKersie et Capelli, 1984). Notre but vise à pénétrer, avec une perspective exploratoire, la « boîte noire » des conseils d'administration pour tenter d'y repérer les considérations ayant trait aux ressources humaines.

La recherche proposée répond donc à la question suivante :

« Dans quelle mesure les membres des conseils d'administration intègrent-ils les considérations ayant trait aux ressources humaines dans leur prise de décision? »

Cette question cherche à révéler les considérations ayant trait aux ressources humaines lesquelles soutiennent la prise de décision des conseils d'administration. Pour définir l'expression « les considérations ayant trait aux ressources humaines », nous adoptons ce que les chercheurs Dyer et Holder (1988) et Bamberger et Meshoulam (2000) ont identifié comme les objectifs ou les finalités (« *key ends* ») qu'un système de gestion des ressources humaines devrait comporter. De telle sorte que lorsque nous employons le terme « considérations », nous faisons référence aux principaux objectifs (les effectifs, les compétences et l'engagement) qu'un système de gestion des ressources humaines devrait comporter. Lorsque nous employons le terme « ressources humaines », nous faisons référence au personnel de l'organisation.

Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002) discutent de l'importance de l'appui de la « haute direction » et de l'impact des stratégies élaborées par les « dirigeants » sur les ressources humaines. Nous estimons alors qu'il soit nécessaire de s'intéresser aux membres du conseil d'administration, qui font partie du groupe des « dirigeants » d'une organisation. Pour illustrer la pertinence de l'exploration des décisions des conseils

d'administration pour les relations industrielles, nous soulignons l'esquisse de la relation dynamique entre les plans stratégiques établis par les dirigeants et la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines qui en assure leur réalisation (Miller, 1985). De telle sorte que, si les ressources humaines suivent la stratégie, alors il est d'autant plus important de questionner la prise de décision des conseils d'administration.

Les propositions qui ont guidé notre exploration dérivent du fait que si, selon Useem et Zelleke (2006), la prise de décision au sein des conseils d'administration vient collectivement, avec le temps définir, une étendue de stratégie compétitive et de politiques et déterminer la relève des dirigeants ou encore leur rémunération, alors il existe en principe des considérations ayant trait aux ressources humaines qui alimentent les décisions prises par les membres des conseils d'administration.

La présentation du mémoire se divise en cinq chapitres. Le premier chapitre présente un état de la connaissance sur la gouvernance d'entreprise. La revue de la littérature comprend des recherches empiriques, des législations et des sondages du secteur privé qui ont permis d'identifier les aspects particuliers des conseils d'administration. Nous accordons aussi une attention particulière aux recherches qui ont établi un lien entre la gouvernance d'entreprise et la gestion des ressources humaines. Le premier chapitre se termine avec l'exposé de la problématique, suivi de la question de recherche.

Dans le second chapitre, les cadres théoriques présentent les théories classiques de la gouvernance d'entreprise, les typologies et les taxonomies d'intérêts à notre étude. Nous expliquons la pertinence des théories exposées par rapport à notre question de recherche en ce sens qu'elles permettent une compréhension de la dynamique des conseils. De plus, chacune des théories fournit des indicateurs distincts des considérations ayant trait aux ressources humaines qui sont également présentes dans la description des mandats conférés aux conseils d'administration. Enfin, dans la dernière partie du second chapitre, nous illustrerons l'opérationnalisation des concepts de recherche en développant un modèle provisoire de recherche et des propositions.

Le troisième chapitre aborde la méthodologie de notre recherche. Nous présentons la démarche exploratoire que nous nous sommes proposé d'entreprendre. Ce chapitre

situera le type de recherche. Nous y développerons notre plan d'observation, les mesures que nous avons prises pour assurer la validité de la recherche ainsi que notre plan d'analyse. Notre méthodologie a été guidée par notre revue de la littérature sur le sujet. Nous réitérons les postulats sur lesquels se fonde notre méthodologie et qui justifient notre recours à une recherche exploratoire.

Le quatrième chapitre expose les résultats de notre analyse du contenu des transcriptions des entrevues. Nous fournissons une description de l'échantillon. Parallèlement à notre plan d'analyse du contenu des transcriptions des entrevues, nous avons établi six catégories pour évaluer les propositions de notre recherche, savoir les considérations ayant trait aux effectifs, aux compétences et à l'engagement des ressources humaines ainsi que la nature des enjeux et les structures de gouvernance. Des sections distinctes exposent les résultats des analyses du contenu des transcriptions des entrevues qui se rapportent aux catégories. Nous exposons également les sous-catégories émergées, c'est-à-dire celles qui n'ont pas été décidées à priori, des exemples de mentions provenant des répondants et les résultats sur la nature des enjeux liés aux catégories.

Le cinquième chapitre du mémoire propose une discussion. Les éléments qui seront traités dans la discussion sont un retour sur la question de recherche et sur les propositions, la présentation des forces et des limites de notre étude ainsi que les pistes pour les recherches futures. Nous avons effectué une série d'examen comparant les résultats de notre analyse du contenu des transcriptions des entrevues avec les notions théoriques de notre revue de la littérature. Nous concluons le mémoire avec le sixième et dernier chapitre sous la forme d'une synthèse.

CHAPITRE 1

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET RESSOURCES HUMAINES

Nous discuterons dans ce premier chapitre de la gouvernance d'entreprise, des conseils d'administration et des ressources humaines. Nous commencerons en situant les principes de la gouvernance d'entreprise et des particularités des conseils d'administration. Nous exposerons, par la suite, la relation qui s'établit entre les conseils d'administration et la gestion des ressources humaines. La revue de la littérature a permis de concentrer des définitions, des perspectives, des postulats et des théories provenant des spécialistes de la gouvernance d'entreprise qui ont étudié l'instance des conseils d'administration. Avant d'en arriver à l'exposé de la problématique de cette étude et de la question de recherche, ce chapitre présentera les notions essentielles de gouvernance, expliquera les principales fonctions des conseils d'administration et présentera les législations fédérales et québécoises auxquelles sont assujettis les administrateurs; tout cela pour démontrer l'importance de cette instance en tant qu'acteur stratégique et en tant que sujet d'étude en gestion des ressources humaines. Étant donné que la littérature sur les conseils d'administration ne se dissocie pas de la gouvernance d'entreprise, nous jugeons qu'il est important de présenter le concept élargi de la gouvernance, pour ensuite présenter celui des conseils d'administration.

1.1 La gouvernance d'entreprise

Nous présenterons dans cette section des définitions et des perspectives sur la gouvernance d'entreprise provenant de l'OCDE et de la communauté scientifique. Certains mots clés, tels que l'expression « gouvernance d'entreprise », sont utilisés de façon différente à travers les disciplines, étant donné les traditions qui leur sont propres ; c'est pourquoi Turnbull (1997) propose des définitions inclusives.

Notre recension des écrits sur la gouvernance d'entreprise et sur le gouvernement d'entreprise a montré que ces deux expressions sont synonymes et qu'ils sont utilisés selon le paradigme disciplinaire d'étude. Selon Turnbull (1997), les chercheurs et les spécialistes qui se sont intéressés à la gouvernance d'entreprise proviennent de disciplines telles que la microéconomie, l'économie organisationnelle, le droit, la

comptabilité, la finance, la gestion, la psychologie, la sociologie et la politique. Toujours selon Turnbull (1997), les recherches sur les théories et les pratiques de la gouvernance d'entreprise proviennent surtout de pays anglo-saxons.

Les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE (2004, p. 13) expliquent largement que celui-ci « [...] fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires, et d'autres parties prenantes [...] »; la gouvernance est aussi un mécanisme qui « [...] détermine la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus [...] ».

La gouvernance d'entreprise est considérée par l'OCDE (2004, p. 13) comme « [...] l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficacité et de la croissance économique et de renforcement de la confiance des investisseurs [...] ». L'OCDE reconnaît que même si la qualité du système de gouvernance d'entreprise peut apporter, par exemple, une contribution au dynamisme de l'investissement et à la croissance économique, elle est d'autant plus importante pour les employés qui placent leur épargne personnelle auprès des institutions privées pour garantir des revenus pendant leur retraite.

Certains auteurs français en ressources humaines ont émis des opinions sur le concept de la gouvernance d'entreprise. Selon Peretti (2001), le terme est une traduction de l'anglais « *corporate governance* » et possède une autre connotation lorsqu'il est défini en France, c'est-à-dire « une méthode de gestion respectueuse des actionnaires ». Lacono (2002, p. 260) reprend la définition de Calame et Talmant (1997) qui affirment que le concept de gouvernance d'entreprise est « [...] la capacité des sociétés humaines à se doter de systèmes de représentation, d'institutions, de processus, de corps sociaux, pour se gérer elles-mêmes dans un mouvement volontaire [...] ».

Pour Lacono (2002), la gouvernance d'entreprise est centrale pour la gestion des ressources humaines puisqu'elle désigne un transfert des pouvoirs de régulation vers l'entreprise. Nous pouvons interpréter cette prise de position comme étant l'occasion pour toutes les instances d'une organisation de devenir partie prenante, quel que soit le niveau, dans la prise de décision ou encore dans ce que Lacono désigne comme les pouvoirs de régulation. C'est ainsi que Lacono (2002) retrace l'émergence du thème du

gouvernement d'entreprise à partir des considérations de Montagne (2001), au début des années 1980 aux États-Unis suite à la mise en vigueur de la loi ERISA qui imposait des réformes sur le fonctionnement des fonds américains de pension. Selon Lacono (2002), les recherches sur la gouvernance d'entreprise ont adopté une double perspective, calquée sur le double rôle joué par la gouvernance : d'un côté la prise de décision et de l'autre la représentation des actionnaires. Ce double rôle conduirait d'ailleurs aux conflits d'intérêts entre les principaux acteurs de l'entreprise, dont les actionnaires, les dirigeants, les salariés et les créanciers.

Toujours selon un segment de la littérature française, Kouatra (2005) appuie les observations de Thiveaud (1994), Caby et Hirigoyen (2001) et de Perez (2003) qui soutiennent que le terme de gouvernance d'entreprise a un sens plus large que celui de gouvernement de l'entreprise. Kouatra (2005, p. 2) soulève les distinctions que représente la gouvernance telle qu'« un dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une organisation et les parties concernées de cette organisation ». Il complète la définition que Perez (2003) donne du système de gouvernance d'entreprise par trois composantes : des structures, des procédures et des comportements.

Blair (1995) cité par Turnbull (1997), soutient que l'expression « gouvernance d'entreprise » est souvent appliquée de façon étroite aux questions sur les structures et sur les fonctionnements des conseils d'administration ; elle est couramment utilisée par les écoles de commerce et les consultants de gestion. La gouvernance d'entreprise décrit toutes les influences qui affectent les processus institutionnels, comme la désignation des contrôleurs et des régulateurs qui organisent la production et la vente des biens et des services pour tout type d'organisation incorporée ou non sous les lois civiles (Turnbull, 1997, p. 181). Le terme de gouvernance est souvent utilisé lorsque le terme « contrôle » ou « régulation » serait plus approprié et éclairerait mieux le processus en question (Turnbull, 1997, p. 183).

Quant à Weimer et Pape (1999), ils relativisent la discussion en proposant une taxonomie des systèmes de gouvernance d'entreprise qui révèlent les différences entre les systèmes dans un contexte international. Ils définissent donc un système de gouvernance comme un cadre d'analyse plus ou moins propre à un pays, déterminé par

des facteurs légaux, institutionnels et culturels formant une série d'influences exercées par les « parties prenantes » (« *stakeholders* »). Ces parties prenantes sont, par exemple, les gestionnaires, les employés, les actionnaires, les clients, les créanciers, les fournisseurs ou le gouvernement qui exercent une série d'influences sur la prise de décision managériale. D'après leur taxonomie, le Canada appartient au système anglo-saxon, qui inclue également la Grande-Bretagne, les États-Unis et l'Australie.

Bref, la gouvernance d'entreprise a fait ses preuves dans la littérature en tant que champ d'études. On trouve que certains chercheurs considèrent que la gouvernance est l'influence qui affecte les processus de l'organisation (Turnbull, 1997) tandis que d'autres y voient des structures, des procédures et des comportements qui régissent les relations entre les dirigeants d'une organisation et les parties concernées (Perez, 2003 cité par Kouatra, 2005). Ajoutons à cela la perspective de Weimer et Pape (1999), pour qui la gouvernance d'entreprise est fonction d'un contexte, plus ou moins propre à un pays, de facteurs légaux, institutionnels et culturels et exerce une série d'influences sur la prise de décision directoriale de l'organisation. Les définitions que nous adopterons pour la gouvernance d'entreprise sont celles des plus étroites et celles auxquelles peut s'accorder notre recherche, soit celles qui se rapportent aux questions sur les structures et sur les fonctionnements des conseils d'administration (Blair, 1995), ou encore celles qui se rapportent aux relations entre le conseil d'administration et d'autres parties prenantes (OCDE, 2004) exerçant une série d'influences sur la prise de décision « directoriale » (Weimer et Pape, 1999).

1.2 Le conseil d'administration

Notre exploration des publications sur le sujet a permis de reconnaître qu'un lien peut être établi entre la gouvernance d'entreprise et le conseil d'administration, c'est-à-dire que ce dernier peut être qualifié d'instance responsable de la mise en vigueur et du pilotage de la « gouvernance d'entreprise » de l'organisation. Cela dit, le conseil d'administration est non seulement une instance qui appartient au niveau d'analyse de la gouvernance, mais il est aussi une instance qui est appelée à intervenir dans sa gestion, tant par des mécanismes de pilotage que par des responsabilités, qui affecteront les processus de l'organisation. Ainsi, après avoir passé en revue les définitions du conseil d'administration, nous en décrirons les caractéristiques telles que sa structure, ses

fonctions et son rôle. Ces notions sont traitées en guise de compréhension des diverses théories que nous présenterons ultérieurement. Nous ferons également référence aux législations canadiennes et québécoises concernant les conseils, à des recherches académiques et à des sondages de firmes-conseils. Nous terminerons la section avec un survol des législations qui s'appliquent aux conseils. Nous fournirons une esquisse des activités traditionnelles et statutaires qui ont lieu aux conseils d'administration et aux responsabilités que leurs rôles imposent.

Dans la thèse de Park (2002), le conseil d'administration peut être défini comme le corpus principal ou ultime de la prise de décision d'une organisation moderne. Or, la Loi sur les valeurs mobilières (L.R.Q., c. V-1.1), désigne comme « dirigeant » toute personne exerçant les fonctions d'administrateur, de président, de vice-président, de secrétaire, de trésorier, de contrôleur ou de directeur général ou occupant des postes analogues.

Par ailleurs, l'auteur américain Martocchio (2003) offre une définition traditionnelle. Selon lui, le conseil d'administration représente les intérêts des actionnaires en évaluant l'objectivité de la prise de décision de la haute direction. On retrouve même des concepts analogues qui font intervenir le conseil, par exemple, la « valeur actionnariat » (« *shareholder value* ») qui se réfère à un ensemble de relations entre les dirigeants des entreprises cotées en Bourse, les conseils d'administration et les marchés boursiers où interviennent les actionnaires (Fligstein, 2001).

Bien que ces définitions demeurent larges, la présentation des caractéristiques des conseils dans la sous-section suivante fournit une description explicite et une compréhension de la structure et des fonctions des conseils.

1.2.1. La structure d'un conseil d'administration

La structure d'un conseil d'administration possède des caractéristiques communes lorsque celles-ci sont prescrites par les législations, par exemple, les règles de mise en place et la taille d'un conseil. Mais qui sont les parties qui entrent en relation avec les conseils? Quelles sont les catégories d'administrateurs et quelles sont leurs relations

avec la haute direction? Nous répondrons également à ces questions dans les prochains volets.

- ***Les parties impliquées et leurs désignations***

Les conseils d'administration, soit par leurs fonctions ou soit par leurs responsabilités statutaires, peuvent entretenir des relations avec les actionnaires, les syndicats, les employés de l'organisation incluant la haute direction et le chef de la direction, mais aussi les clients, les fournisseurs, les agents de régulations, les professionnels ou les consultants aux comités ou au conseil, la communauté et l'ensemble de l'organisation (Weimer et Pape, 1999). Les professionnels qui sont le plus couramment amenés à agir comme conseillers au conseil sont les juristes, les consultants en gestion, les auditeurs, et les spécialistes de pensions (Hansell, 2003).

- ***Les catégories d'administrateurs et leurs relations avec la haute direction***

Les membres des conseils sont classés en trois catégories : les administrateurs internes, ceux qui sont habituellement employés par l'organisation; les administrateurs externes, ceux qui n'ont aucun lien d'affaires ou de fonction managériale avec l'organisation; et les administrateurs affiliés, des juristes, des entrepreneurs qui entretiennent couramment des relations d'affaires avec l'organisation ou encore des personnes qui ont un intérêt du fait de la détention de part d'actions dans l'entreprise qui siègent au conseil d'administration (Hansell, 2003).

Les administrateurs internes et affiliés sont considérés comme des membres qui ne peuvent pas agir de façon indépendante puisque le succès de la carrière en tant qu'administrateur (interne ou affilié) est souvent lié en raison de leur relation au chef de la direction. Nous entendons ici par indépendance, un administrateur qui n'est pas un membre de la famille du chef de la direction et qui n'appartient pas à son réseau, un « ancien employé » (« *grey directors* »), ou une personne qui possède les fonctions de dirigeants de l'organisation ou d'une organisation affiliée (Hansell, 2003). Le raisonnement de l'indépendance repose sur l'objectivité (Rutherford et Buchholtz, 2007). La question de l'indépendance des administrateurs est aussi soulevée pour les postes sur les comités de candidature, de rémunération ou de ressources humaines.

Cette classification des administrateurs montre qu'il peut exister une relation étroite entre le conseil d'administration et la haute direction. Effectivement, les dirigeants des organisations peuvent occuper plusieurs postes, notamment celui d'administrateur sur le conseil d'administration, président de celui-ci ou d'un comité tout en maintenant des fonctions de direction dans l'entreprise. Afin de renforcer l'indépendance et la qualité du contrôle du conseil d'administration, Fama (1980) suggère de faire entrer des administrateurs externes au conseil d'administration.

▪ ***La mise en place d'un conseil d'administration***

Dans le cas des organisations à actions ouvertes au public, c'est lors de l'assemblée générale annuelle ouverte que les actionnaires élisent par scrutin les administrateurs pour une période habituellement d'une année, ne dépassant pas deux ans. Pour être élu, l'administrateur doit détenir des actions en fiducie non arriérées en matière d'un versement demandé (L.c.c., art. 88 (2)). Les administrateurs élus par les actionnaires seront tenus responsables pour toutes les affaires conclues par les premiers administrateurs de la compagnie siégeant au conseil d'administration (L.c.c., art. 90 (2)).

Les noms qui apparaissent sur les scrutins de vote sont déterminés par le chef de la direction pour les entreprises traditionnelles. Cependant, les lignes directrices de la Bourse de Toronto *TSX* (2004) recommandent que le conseil d'administration désigne le comité de nomination pour la proposition de nouvelles nominations.

Les règles relatives au conseil d'administration diffèrent d'après *la Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne* (L.R.Q., c. S-29.01) de sorte que le conseil d'administration d'une organisation du Québec soit composé d'au moins sept administrateurs (art. 85), les trois quarts des administrateurs devant être de citoyenneté canadienne, la majorité des administrateurs doivent résider au Québec (art. 86) et leur mandat ne peut excéder trois ans (art. 93). En revanche, la législation fédérale indique que la composition du conseil d'administration doit compter au moins trois administrateurs dont deux ne sont ni des dirigeants, ni des employés de l'organisation (art. 102 (2), de *la Loi canadienne sur les sociétés par actions*).

De façon pratique, le nombre d'administrateurs qui siègent au conseil d'administration varie selon la taille d'une organisation et la complexité de ses activités d'affaires. Selon Lipton et Lorsch (1992), le nombre maximum d'administrateurs qui devraient siéger au conseil d'administration est de 7 ou 8, donc « *plus qu'une poignée de main* », mais moins que 15. Pour ces auteurs, l'augmentation de la taille du conseil d'administration contribue à l'inefficacité de celui-ci, du fait des contraintes posées en termes de processus et de coordination des réunions. En effet, les conseils d'administration de taille réduite prennent des décisions plus rapidement et possèdent une meilleure communication. Lorsqu'un actionnaire détient directement ou indirectement plus de 50 % des votes lors de l'assemblée générale, il contrôle le conseil d'administration par l'exercice des votes rattachés aux actions qu'il détient et il peut ainsi élire la majorité des administrateurs (art. 7). Un actionnaire a aussi le droit de désigner par procuration un membre de la haute direction pour voter et seuls les actionnaires qui ont le droit d'élire un administrateur ont le droit de le démettre de ses fonctions au conseil d'administration (art. 99).

Cette sous-section a exposé les notions sur la structure des conseils d'administration. Nous découvrons que le conseil entretient des relations non seulement avec les actionnaires, mais aussi avec les ressources humaines de l'organisation. L'étroite relation qui existe entre la haute direction et le conseil d'administration est décelée par les catégories d'administrateurs qui siégeront au conseil. Par exemple, les administrateurs internes, ceux qui sont employés par l'organisation peut aussi inclure le président-directeur général ou d'autres membres de la haute direction. Enfin, nous avons également exposé la procédure pour la mise en place d'un conseil d'administration. Ainsi, pour une organisation à actions ouvertes au public, « émetteur ouvert », l'examen des articles 7 et 99 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne* (L.R.Q., c. S-29.01) expose l'influence des actionnaires sur les administrateurs, particulièrement lorsque ces premiers contrôlent le conseil d'administration par l'exercice des votes rattachés aux actions qu'ils détiennent (art. 7).

1.2.2 Les fonctions du conseil d'administration

Cette sous-section expose les mandats qui sont conférés aux conseils d'administration, mais plus particulièrement les aspects structuraux et procéduraux des fonctions et des activités, incluant celles liées aux divers comités. Précisons que ces mandats ne sont pas exhaustifs et qu'il ne s'agit pas de la marge de manœuvre de la prise de décision que le conseil détient. Par exemple, selon Charreaux (1987), le conseil d'administration peut agir comme l'instrument de contrôle des décisions des dirigeants en réglant les conflits entre les actionnaires et les dirigeants. La révocation des dirigeants constitue un autre levier d'action dont dispose le conseil d'administration pour agir sur les dirigeants (Charreaux, 1987). Nous enchaînerons les prochains volets avec le rôle traditionnel, les fonctions et les activités des conseils d'administration et des comités des ressources humaines.

▪ *Le rôle traditionnel du conseil d'administration*

Traditionnellement, le conseil d'administration avait le mandat de sauvegarder l'intérêt des actionnaires et des membres de l'organisation. Les recherches empiriques aux États-Unis étaient à la remorque de l'évolution de la gouvernance à cause de la divulgation de l'information imposée par leurs institutions de réglementations. Magnan, St-Onge et Thorne (1995) expliquent qu'historiquement, les données sur la rémunération des dirigeants d'organisations à actions ouvertes au public au Canada ne pouvaient se faire qu'à partir de l'organisation dont le siège social se trouvait au Canada et dont les actions étaient négociées sur le marché boursier américain. En effet, seule la *Securities and Exchange Commission* aux États-Unis imposait la divulgation de la rémunération des cinq dirigeants les mieux payés, tandis que les règlements au Canada n'obligeaient que la divulgation de la somme reçue par les dirigeants en tant que groupe.

Thain et Leighton (1992) font référence aux règles implicites de l'ancien code qui exigeaient que l'administrateur joue un rôle passif en démontrant une loyauté totale envers le président du conseil d'administration, qu'il appuie les dirigeants en tout temps, qu'il ne prenne pas ses fonctions trop au sérieux, qu'il prenne ses « bénéfices » et qu'il ne fasse pas de « bruit ». Les précurseurs des nouveaux codes des

administrateurs, qui ont causé la réévaluation des fonctions des conseils d'administration, proviennent des demandes des actionnaires informés, de l'augmentation de la compétition des marchés et des changements économiques des marchés volatiles (Thain et Leighton, 1992).

▪ ***Les fonctions et les activités du conseil d'administration***

Les recherches empiriques sur le sujet proviennent en majorité des champs d'étude américaine des finances, du commerce et d'économie. Cependant, nous pouvons extrapoler les mentions dans les législations fédérales et provinciales ainsi que dans les règlements et dans les lignes directrices des institutions de réglementations des organisations du secteur financier pour exposer les aspects structuraux et procéduraux qui définissent les fonctions et les responsabilités des administrateurs. Nous ouvrons également dans ce volet une vue d'ensemble des pratiques et des activités qui ont lieu au sein des conseils. Ces données proviennent de sondage de firmes-conseils.

Les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE (2004, p. 26, 27) subordonnent aux responsabilités confiées aux conseils d'administration les notions d'éthique, de diligence, de l'intérêt des actionnaires et celui de l'organisation. Par conséquent, les fonctions qui sont liées concernent la surveillance et l'assurance de mise en place de procédures et de processus relatifs aux responsabilités confiées. Les *Principes* de l'OCDE énumèrent ces huit fonctions de la manière suivante :

- a. **le pilotage stratégique et la surveillance effective de la gestion de l'entreprise** (les plans d'action, la politique de risque, les budgets annuels, les programmes d'activités et le contrôle des principales dépenses d'équipement, leurs acquisitions et leurs cessions, etc.),
- b. **la surveillance des pratiques de gouvernement d'entreprise,**
- c. **la dotation des dirigeants** (le recrutement et le plan de relève),
- d. **la gestion de la rémunération des dirigeants,**
- e. **la mise en place d'une procédure de divulgation d'information sur le conseil d'administration** (sa nomination, l'élection, etc.),
- f. **la gestion des conflits d'intérêts,**

- g. **l'intégrité des systèmes de comptabilité et de communication financière,**
- h. **la diffusion de l'information et la communication au sein de l'entreprise.**

Quant aux activités auxquelles participent les membres des conseils au cours de leur mandat, l'intérêt de les examiner consiste à comprendre le contexte et les enjeux qui ont soulevé des discussions, des questions ou des décisions concernant les ressources humaines. Étant donné l'absence d'ouvrages scientifiques sur le sujet, l'examen des activités des conseils d'administration se fait en extrapolant des données des sondages de firmes-conseils et du Règlement 58-10 qui est associé à sa loi habilitante, la *Loi sur les valeurs mobilières*¹.

Les aspects des pratiques en matière de gouvernance que les conseils doivent divulguer se retrouvent dans le *Règlement 58-10* et dans la *Loi sur les valeurs mobilières*. Nous pouvons déduire que ces pratiques, énumérées ci-après, sont une esquisse et donnent un aperçu global des activités que doivent assumer les conseils d'administration.

- a. **La description des postes :** le conseil doit établir une description pour les postes de président du conseil et de président des comités ou définir leur rôle et leurs responsabilités; il doit établir (avec le chef de la direction) une description de tâches pour le poste de chef de la direction ou définir son rôle et ses responsabilités par rapport à l'objectif de l'entreprise qu'il doit atteindre.
- b. **L'orientation et la formation continue :** le conseil doit prendre des mesures pour orienter les nouveaux administrateurs sur le rôle et sur les responsabilités des comités et des administrateurs et sur le fonctionnement de l'entreprise; il doit prendre les mesures pour s'assurer de la formation continue des administrateurs afin de vérifier qu'ils aient les aptitudes et les connaissances en vue de s'acquitter de leurs obligations.

¹ *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*, R.R.Q., c.V-1.1, r.0.1.01.1, et la *Loi sur les valeurs mobilières*, L.R.Q.,c.V-1.

- c. **Le code de conduite et d'éthique** : le conseil doit adopter un code d'éthique écrit à l'intention des dirigeants et des salariés, et faire un suivi en prenant des mesures concernant les conflits d'intérêts lors des opérations et des contrats dans lesquels un administrateur ou un membre de la haute direction a un intérêt; il doit dénoncer les actes illégaux ou contraires au code de conduite, et prendre les mesures au nom d'une culture d'éthique.

- d. **La dotation des candidats au conseil d'administration**: le conseil doit entreprendre une procédure objective pour recruter des candidats et les sélectionner au conseil, ou déléguer la fonction aux comités des candidatures en précisant leurs pouvoirs et leurs responsabilités.

- e. **La rémunération** : le conseil doit entreprendre une procédure objective pour fixer la rémunération des dirigeants. Pour cela, il doit avoir recours à des conseillers, des consultants spécialisés en rémunération ou avoir l'avis du comité de rémunération.

- f. **L'évaluation** : le comité, le conseil, et les administrateurs peuvent être soumis à une évaluation selon leurs contributions et leurs efficacités en fonction des objectifs établis pour leurs responsabilités. Les deux méthodes utilisées sont l'évaluation des pairs et l'auto-évaluation, avec comme facteurs la contribution générale, les connaissances d'affaires et d'industrie, la contribution au travail de comité, et la participation au conseil.

Nous avons recueilli et extrapolé les mentions du sondage de la firme-conseil PricewaterhouseCoopers LLP dans l'étude de Corporate Board Member et PricewaterhouseCoopers LLP (2005). Les mentions nous fournissent un éclairage sur les activités des conseils et permettent de mettre en contexte les décisions stratégiques des conseils. Le sondage de PricewaterhouseCoopers LLP¹ (Corporate Board Member et PricewaterhouseCoopers LLP 2005, p. 17) inclut un recensement des questions qui apparaissent à l'agenda des réunions des conseils et ceux à quoi ils consacrent leur

¹ 10 000 questionnaires ont été envoyés aux directeurs de sociétés par actions. Un taux de réponse de 11% fut atteint avec les 1103 questionnaires retournés.

temps. Ces questions, qui sont autant de points de discussions que les administrateurs souhaiteraient traiter, ont été classées dans cet ordre de préférence :

- a. **la planification stratégique,**
- b. **les rencontres avec les gestionnaires clés,**
- c. **les plans de relève,**
- d. **les visites des lieux de travail des entreprises,**
- e. **les discussions sur les compétiteurs,**
- f. **les discussions sur l'industrie,**
- g. **la gestion de risque,**
- h. **la surveillance de la performance,**
- i. **les questions de la rémunération,**
- j. **les mises à jour du chef de la direction,**
- k. **les mises à jour des analystes,**
- l. **la stratégie des actions,**
- m. **les lignes directrices de la gouvernance,**
- n. **la conformité aux règlements.**

L'information requise par les administrateurs pour mener à bien les réunions du conseil, et satisfaire au mieux leurs obligations à l'intérieur des délais de temps, est aussi présentée dans le sondage Pricewaterhousecooper LLP (2005, p. 16). Cette information se divise en trois types de sources pour aider à la préparation de réunions :

- a. **les données de finance et d'affaires de groupes pairs (89 % des répondants),**
 - b. **l'information sur les valeurs des employés et/ou leur satisfaction (47 % des répondants),**
 - c. **des recherches générales ou spécifiques sur la satisfaction des clients (42 % des répondants).**
- ***Les fonctions et les activités des comités de rémunération et de ressources humaines***

Jadis dans l'ombre des décisions stratégiques de l'entreprise, la fonction ressources humaines occupe maintenant un rôle dans la structure du conseil d'administration, c'est-à-dire au sein du comité des ressources humaines ou du comité de rémunération. Les fonctions léguées aux comités de rémunération et de ressources humaines concernent l'élaboration du système de rémunération, la planification de la rémunération des chefs d'entreprise et les régimes de retraite. Bien que notre recherche vise les conseils d'administration, l'examen des fonctions et des activités des comités expose les intervenants qui sont en relation directe avec le conseil d'administration et qui pourraient avoir une influence sur leurs prises de décisions.

L'objectif principal du comité de rémunération tel qu'il apparaît dans les définitions et dans les interprétations du *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue*¹ est de conjuguer la nécessité de récompenser et de motiver les dirigeants d'une entreprise avec la structure et les processus de gouvernance et la structure des programmes de rémunération.

Pour ce faire, le comité de rémunération possède une charte et doit en rendre compte au conseil d'administration. Les responsabilités conférées au comité de rémunération, d'après le *Règlement 51-102* sont les suivantes :

- a. l'examen et l'approbation des objectifs de l'entreprise qui peuvent être déterminants pour la rémunération du chef de la direction,**
- b. l'évaluation du rendement du chef de la direction en fonction des objectifs et la détermination de sa rémunération en fonction de cette évaluation,**
- c. faire des recommandations au conseil d'administration sur les programmes de rémunération des dirigeants, des incitatives et des plans à base d'action.**

Le deuxième comité est le comité des ressources humaines. Les principales responsabilités du comité des ressources humaines, selon la charte de la *Bourse de*

¹ *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue*, R.R.Q., c. V-1.1, r.0.1.03 de la *Loi sur les valeurs mobilières*, L.R.Q.c.V-1.1, Gazette officielle du Québec partie II, 1^{er} juin 2005, 137^e année, no 22, p. 2266

Toronto TSX (2004), sont d'assumer la supervision de l'administration des programmes de rémunération et des avantages sociaux de l'organisation, et d'établir les politiques et les pratiques de rémunération des dirigeants et du chef de la direction. Les attributions du comité des ressources humaines concernent les employés, les cadres intermédiaires, la haute direction et le chef de la direction. Les attributions qui concernent les programmes de rémunération et les avantages sociaux comptent les régimes de retraite, les régimes incitatifs et d'achat d'actions des employés, les régimes d'unités d'action à versement différé à l'intention des membres de la haute direction et les régimes d'unités d'action de négociation restreinte à l'intention des employés occupant un poste directeur.

Les réunions du comité des ressources humaines ont lieu chaque trimestre en présence du président du comité et du vice-président des ressources humaines. Agissant comme secrétaire, ce dernier examine les questions soumises par le conseil d'administration pour lui présenter par la suite des recommandations en vue de leur approbation. Un actuaire, pour la gestion actuarielle des régimes de retraite, sera nommé et le comité devra confirmer avec la direction que les actifs et les passifs des régimes font l'objet d'une évaluation actuarielle. Le comité des ressources humaines travaille en collaboration avec les comités de finance et de vérification pour l'évaluation des rapports de la direction qui porte sur la surveillance des régimes de retraite.

En ce qui concerne le chef de la direction ou le président et directeur général, le comité des ressources humaines examinera et recommandera sa rémunération, incluant le salaire, les primes, les avantages sociaux et les avantages indirects, ainsi que l'examen du rapport du comité de la régie d'entreprise sur son rendement. Pour ce qui relève des membres de la haute direction, le comité examine et recommande au conseil d'administration la nomination de tous les membres de la haute direction, peu importe le salaire. Quant aux employés, les régimes incitatifs et d'achat d'actions feront l'objet d'un examen du comité après avoir été approuvés et établis par le conseil d'administration. Cela comprend l'interprétation des régimes conformément aux modalités, l'octroi des options aux employés admissibles, la détermination du prix de levée, les modalités d'acquisition, les limitations, les restrictions et les conditions d'octroi d'options.

Le comité des ressources humaines peut prendre les décisions pour suggérer, modifier et annuler les règlements concernant les régimes d'unités d'action, soit à versement différé destiné aux membres de la haute direction, soit de négociation restreinte à l'intention des employés occupant un poste directeur. Le comité assurera et interprétera les régimes; il établira des règles ainsi que des règlements et déterminera l'octroi et le paiement des actions.

En résumé, cette sous-section a exposé les pratiques et les activités représentatives et prescrites à un conseil d'administration et ses comités de rémunération et des ressources humaines. Le mandat du conseil d'administration comprend, entre autres, la sauvegarde des intérêts des actionnaires, la surveillance des hauts gestionnaires, leurs décisions et le respect d'une culture d'intégrité, la planification stratégique de l'organisation. Étant donné que les administrateurs peuvent également siéger aux comités de rémunération et des ressources humaines et qu'il existe un lien étroit entre ces deux instances, nous avons présenté les fonctions et les activités des comités relevant de leur autorité.

1.2.3 Les dispositions légales

Dans cette sous-section, nous étudierons la législation et la réglementation des institutions des marchés financiers qui ont une influence sur la structure, sur les fonctions et sur les activités des conseils d'administration. Les dispositions légales fixent les responsabilités et les obligations des conseils envers les parties prenantes et énoncent explicitement quand leurs mauvaises conduites ou leurs actions *ultra vires* sont susceptibles d'être sanctionnées, et quelle sera la nature de cette sanction.

Que les conseils d'administration gouvernent des entreprises privées ou des entités sans but lucratif, les administrateurs sont soumis aux mêmes législations fédérales et provinciales. Les lois visent d'une part à contrer les conflits d'intérêts qui pourraient survenir à cause de la proximité des conseils administrateurs aux bénéficiaires de l'entreprise et d'autre part à protéger les intérêts des parties prenantes. Les articles de Loi énumérés ont pour objet de souligner l'origine de certaines fonctions et activités des conseils d'administration, mais aussi de mettre en évidence les implications statutaires et leurs liens avec les ressources humaines de l'organisation.

▪ **Les législations fédérales**

Ce volet fait un survol des responsabilités statutaires des administrateurs des organismes sans but lucratif et des entreprises privées qui sont encadrées par la législation fédérale. Pour les organismes sans but lucratif, il s'agit de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* et la *Loi uniforme sur les campagnes de financement à des fins de bienfaisance*. Cependant, nous mettrons l'emphase sur les lois qui concernent les entreprises privées dont la *Loi sur les corporations canadiennes* (S.R.C. 1970, c. C-32) et la *Loi canadienne sur les Sociétés par actions* (L.R.C. 1985, c. C-44).

a. La Loi sur les corporations canadiennes se distingue, par ses dispositions, sur les pouvoirs de gestion, l'indemnisation, les conflits d'intérêts, la restitution, les sanctions et les peines. Les attributions qui concernent les ressources humaines et l'éthique, énoncées dans la Loi, sont les droits attachés aux fonctions des conseils tels que :

- *l'élection d'un président, d'un vice-président, ou la nomination d'autres fonctionnaires de la compagnie (art. 92. (d)),*
- *l'indemnisation des frais, des charges et des dépenses qui se rapportent à l'exercice des fonctions, sauf ceux qui résultent de la négligence ou de l'omission volontaire (art. 93),*
- *toute action au nom de la compagnie pour faire passer les contrats que la loi lui permet de faire, incluant l'établissement des statuts non contraires à la loi, aux lettres patentes ; il convient aussi de régler le montant d'actions que les administrateurs doivent posséder pour être éligibles, et leur rémunération (art. 94 (c)),*
- *la nomination et la destitution de tous agents, fonctionnaires et serviteurs de la compagnie et leur rémunération (art. 94 (d)),*
- *l'abstention de voter sur le contrat ou sur le projet de contrat dans lequel l'administrateur est intéressé ou sur quelque alternative de faire connaître son intérêt lors d'une réunion des administrateurs (art. 98 (4)),*
- *la restitution envers les commis, ouvriers, serviteurs et apprentis, de toutes dettes (les salaires non payés), jusqu'à concurrence de six mois de salaire, pour les services accomplis au nom de la compagnie pendant leur administration respective (art. 99 (1)),*

- *les sanctions et les peines pour un acte commis contraire aux dispositions de la Loi, ou la négligence de se conformer à ses prescriptions, est passible, sur déclaration sommaire de culpabilité, d'une amende de mille dollars au maximum, ou d'un emprisonnement d'une année au maximum, ou de ces deux peines à la fois (art. 149).*

b. La Loi canadienne sur les sociétés par actions énonce des dispositions sur les administrateurs et sur les dirigeants, qui supposent des principes de diligence, de solvabilité, de pouvoirs et d'indemnisation des administrateurs :

- *la restitution envers la société des sommes non recouvrées des actions émises en contrepartie d'un apport inférieur à l'apport en numéraire que la société aurait dû recevoir (art. 118 (2) et (6)),*
- *la restitution envers les employés de la société, des dettes liées aux services que ceux-ci exécutent pour la société, jusqu'à concurrence de six mois de salaire, durant leur mandat ou dans les deux ans suivant la cessation (art. 119 (1) et (3)),*
- *la création de poste de dirigeants ; le pouvoir de nommer des personnes, de préciser leurs fonctions et de leur déléguer le pouvoir de gérer les activités commerciales et les affaires internes de la société; les dirigeants peuvent nommer un administrateur à n'importe quel poste et la même personne peut occuper plusieurs postes (art. 121 (a, b, c)),*
- *la diligence et le soin d'agir avec intégrité et bonne foi pour les intérêts de la société (art. 122 (1) (a, b)),*
- *l'indemnisation de la part de la société, de tous leurs frais et dépenses qui résultent d'une enquête ou des poursuites civiles, pénales, administratives ou autres dans lesquelles ils étaient impliqués pendant l'exercice de leurs fonctions, et peuvent bénéficier d'une assurance couvrant la responsabilité qu'ils [les administrateurs] doivent assumer (art. 124 (1) et (6)).*

▪ **Les législations et règlements associés québécois**

Quelques lois québécoises prévoient des dispositions relatives aux fonctions, aux responsabilités et aux obligations des administrateurs et des conseils d'administration. Parmi elles, citons la *Loi sur les valeurs mobilières*, et le *Règlement 58-101*¹, ainsi que la *Loi sur les compagnies* (L.R.Q., c. C-38) et la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne* (L.R.Q., c. S-29.01).

¹ *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*, R.R.Q., 1981, c. V-1.1. r.0.1.01.1 (adopté en vertu de la *Loi sur les valeurs mobilières*, L.R.Q., c. V-1.1. a. 331.1, par. 1, 2, 8 et 34, publié dans (2005) 25 G.O. II, 2871).

a. **La Loi sur les valeurs mobilières** prévoit des dispositions pour les sanctions et les peines en cas de contravention à la loi ou au *Règlement 58-101*. Citons, par exemple :

- *la poursuite en justice, si l'intérêt public le justifie, d'une personne qui n'a pas respecté une obligation prévue par la loi ou un règlement, et de condamner cette personne à payer des dommages-intérêts à raison du préjudice ainsi causé à autrui ou rembourser le profit réalisé en raison du défaut (art. 269 (2)),*
- *la contravention d'une disposition de la Loi est une infraction ; elle est passible d'une peine dans le cas d'une personne physique, d'une amende de 1 000 \$ à 20 000 \$ et, dans les autres cas, d'une amende de 1 000 \$ à 50 000 \$ (art. 202),*
- *la contravention à un règlement adopté en vertu de la loi est une infraction et passible aux mêmes dispositions que les infractions (art. 203).*

Les rubriques du *Règlement sur les valeurs mobilières : circulaire du conseil d'administration, Annexe XII*, énumèrent les activités pour lesquelles intervient le conseil et qui doivent figurer dans les circulaires du conseil. La portée que peuvent avoir les décisions du conseil sur l'entreprise, par l'intermédiaire de leurs résolutions, peut être anticipée, par exemple :

- *la description des résolutions du conseil d'administration, et l'état des négociations entreprises par la société qui peuvent conduire à l'un des résultats suivants pour la société ou pour une filiale (rubrique 7.2) :*
 - i. *une opération exceptionnelle (une fusion ou un regroupement de la société),*
 - ii. *l'achat, la vente ou la cession d'une partie importante de l'actif,*
 - iii. *l'acquisition par une offre publique (ou autre) de ses titres ou ceux d'une autre société,*
 - iv. *tout changement important dans la structure du capital ou dans la politique de dividendes visée.*
- *les motifs des décisions concernant les recommandations (rubrique 13) :*
 - i. *l'acceptation ou le rejet de l'offre,*
 - ii. *l'absence de recommandation d'acceptation ou de rejet de l'offre,*
 - iii. *les recommandations d'acceptation ou de rejet de l'offre après l'envoi de la circulaire du conseil d'administration.*

Le *Règlement 58-101* a été adopté en vertu de la *Loi sur les valeurs mobilières* parallèlement avec l'*Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance*. Les lignes directrices de l'*Instruction* n'ont pas de valeurs prescriptives, mais elles sont rédigées pour encourager les organisations à les prendre en compte pour l'élaboration de pratiques de gouvernance respectives. Les informations à fournir visent les circulaires de sollicitation de procurations, les notices annuelles ou les rapports de gestion annuels (pertinent pour la clôture d'exercice depuis le 30 juin 2005).

Relativement aux pratiques de gouvernance du *Règlement 58-101*, celui-ci encadre les éléments suivants :

- les détails sur la composition du conseil et l'indépendance des administrateurs,
- le mandat du conseil d'administration,
- la description de poste ou l'établissement du rôle et des responsabilités pour le poste de chef de la direction et président des comités et du conseil,
- les mesures prises en vue de l'orientation et de la formation continue pour les administrateurs et les nouveaux,
- l'éthique commerciale ou le code écrit à l'intention des dirigeants et des salariés,
- la sélection des candidats au conseil d'administration incluant les procédures et la mise en place d'un comité des candidatures,
- la procédure de la rémunération et celui du comité de rémunération,
- la liste des comités permanents et autres comités du conseil,
- l'évaluation régulière de l'efficacité du conseil d'administration et de leur apport.

b. La Loi sur les compagnies (L.R.Q., c. C-38) détermine la responsabilité des administrateurs pour les dettes de la compagnie existante lors de la dissolution et envers tout créancier de la compagnie (art. 29).

c. La Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne (L.R.Q., c. S-29.01) propose des définitions et des exigences d'intégrité et de compétence de la part des administrateurs. L'accent est mis sur l'intégrité et sur la compétence requise

chez chaque requérant, administrateur ou dirigeant, en regard des activités envisagées pour la constitution d'une société (art. 15. (4)), la conversion d'une société d'épargne en société de fiducie ou vice versa (art. 27 (4)), la fusion d'une société (art. 40 (4)).

d. La Loi sur l'information concernant la rémunération des dirigeants de certaines personnes morales, (L.R.Q., c. I-8.01) indique que l'état de la rémunération des cinq dirigeants¹ les mieux rémunérés doit être présenté dans la circulaire de sollicitation de procurations et dans le rapport annuel de l'entreprise. L'état de la rémunération doit, entre autres, préciser la rémunération annuelle, incluant les traitements et les primes, et la rémunération à long terme, incluant le plan d'action et autres avantages à long terme (art. 1 à 5).

e. La Loi sur les sociétés d'assurances énonce les attributions, les obligations et les aspects de la diligence des administrateurs et des dirigeants ; cette loi stipule que les administrateurs :

- *dirigent l'activité commerciale et les affaires internes de la société ou en surveillent la gestion (art. 165 (1)),*
- *sont responsables, envers chacun des employés de la société, des dettes liées aux services exécutés pour le compte de cette dernière pendant leur mandat, et ce, jusqu'à concurrence de six mois de salaire (art. 219)*
- *peuvent, par résolution, prendre, modifier ou révoquer tout règlement administratif régissant l'activité commerciale ou les affaires internes de la société (art. 197 (1)).*

▪ ***Les institutions de réglementation***

L'Autorité des marchés financiers, connue avant 2004 comme la Commission des valeurs mobilières du Québec, est l'organisme de réglementation qui chapeaute le régime québécois d'encadrement du secteur financier. L'Autorité est chargée de l'administration de la Loi sur l'autorité des marchés financiers et exerce les fonctions et les pouvoirs qui y sont prévus. On lui confie l'administration d'autres lois dont la *Loi*

¹ Est considérée comme un dirigeant la personne qui a la fonction d'administrateur, de président, de vice-président, de secrétaire, de trésorier, de contrôleur ou de directeur général.

sur les valeurs mobilières et la Loi sur l'information concernant la rémunération des dirigeants de certaines personnes morales. Parallèlement, la *Bourse de Toronto TSX* en Ontario joue le même rôle.

Tout bien considéré, nous avons mis en évidence dans cette section des notions sur la structure, le fonctionnement, le rôle et les activités des conseils d'administration qui découlent, entre autres, des législations canadiennes et québécoises, des recherches empiriques et de sondages de firmes-conseil qui concernent les conseils d'administration. Malgré tout cela, les publications, surtout dans le champ de la gestion des ressources humaines, se sont très peu intéressées à la gouvernance d'entreprise. La prochaine section examinera le lien qui peut être établi, à partir de la revue de la littérature, entre la gouvernance d'entreprise et les ressources humaines d'une organisation.

1.3 La gouvernance d'entreprise et les ressources humaines

La gouvernance d'entreprise n'est pas indépendante des réalités de l'organisation, mais elle est plutôt imbriquée dans son contexte. Par ailleurs, il y a des indications que la gouvernance d'entreprise, qui est dirigée par le conseil d'administration, a non seulement une influence sur le fonctionnement et sur la performance de l'organisation, mais aussi sur les ressources humaines. Le conseil entretient des relations avec des acteurs internes et externes de l'organisation. Les décisions qui portent sur la planification stratégique, sur l'adoption d'un code d'éthique écrit à l'intention des dirigeants et des salariés ou encore sur la dotation des dirigeants sont des exemples qui révèlent l'influence de ces dirigeants sur l'organisation relevant de leur autorité.

Notre recension des publications nous a permis de découvrir trois niveaux où l'on peut établir des liens entre la gouvernance d'entreprise et la gestion des ressources humaines. Au premier niveau, nous avons mis en évidence que le conseil d'administration doit assurer la gestion et la coordination des fonctions et des activités de ses membres. Au second niveau, nous avons démontré le lien entre la gouvernance d'entreprise et la haute direction de l'organisation qui relève de l'autorité du conseil. Enfin, au troisième niveau, nous exposerons le lien entre la gouvernance d'entreprise et l'ensemble des ressources humaines de l'organisation. Dans les prochaines sous-sections, nous ferons

le point sur ces liens. De plus, nous exposerons les recherches qui ont trouvé des liens entre la gouvernance d'entreprise et les ressources humaines.

1.3.1 La gouvernance interne du conseil d'administration

Nous soulignons dans cette sous-section les mécanismes d'autocontrôle et d'autorégulation du conseil d'administration que nous avons désigné sous le vocable de gouvernance interne. En ce qui concerne les responsabilités de la gouvernance interne attribuées au mandat du conseil d'administration, la recherche mentionne que les activités de la gouvernance interne sont des prescriptions ou encore des recommandations qui peuvent être adoptées de façon volontaire. Toutefois, ces responsabilités de gestion interne sont censées contribuer à la bonne gouvernance.

Comme l'énoncent les *Principes de gouvernement d'entreprise* de l'OCDE (2004, p. 24-25), ces prescriptions incluent :

- la surveillance des pratiques de gouvernement d'entreprise¹ et l'exécution des modifications qui s'imposent,
- la mise en place d'une procédure de la divulgation d'informations sur le conseil, la nomination et l'élection des administrateurs,
- la gestion des conflits d'intérêts entre la direction, les actionnaires et les administrateurs et la gestion des abus qui pourraient se dégager de l'exercice de leurs fonctions.

On retrouve aussi dans les législations des précisions sur les activités que le conseil doit assumer. En particulier, l'*Instruction générale 58-201* du *Règlement 58-101* relative à la gouvernance, associée à sa loi habilitante. La *Loi sur les valeurs mobilières* stipule que le conseil doit :

- *établir la description de postes et la définition des rôles et des responsabilités du président du conseil et du président des comités (section 3.5),*
- *assurer l'orientation et la formation continue des nouveaux administrateurs (section 3.6 et 3.7),*

¹Par analogie, les pratiques de gouvernement d'entreprise représentent aux yeux des membres du conseil d'administration ce qu'un code de déontologie est pour un professionnel.

- *surveiller et prendre des mesures concernant les conflits d'intérêts lors des opérations et des contrats dans lesquels un administrateur a un intérêt (section 3.8 (a)),*
- *dénoncer les actes illégaux ou contraires au code (section 3.8 (f)),*
- *entreprendre la procédure de la dotation des candidats au conseil (section 3.12),*
- *être soumis à l'évaluation périodique quant à leur efficacité et à leur apport (en fonction de la description de poste, des compétences et des aptitudes) (section 3.18 (b)).*

D'après l'information concernant la gouvernance de l'Annexe 58-101A2 du *Règlement 58-101*, le conseil est également responsable des informations à fournir dans les circulaires de sollicitation de procurations, les notices annuelles ou les rapports de gestion annuels, notamment :

- *les détails sur la composition du conseil et sur l'indépendance des administrateurs (rubrique 1),*
- *le mandat du conseil d'administration ((rubrique 2),*
- *la sélection des candidats au conseil d'administration incluant les procédures et la mise en place d'un comité de candidatures (rubrique 5),*
- *la procédure de la rémunération et celle du comité de rémunération (rubrique 6),*
- *la liste des comités permanents et autres comités du conseil (rubrique 7),*
- *l'évaluation régulière de leur efficacité et de leur apport (rubrique 8).*

La question de la rémunération se trouve aussi dans la *Loi sur les corporations canadiennes* (S.R.C. 1970, c. C-32) qui stipule que le conseil d'administration doit agir au nom de la compagnie pour faire passer les contrats que la loi lui permet de faire, incluant l'établissement des statuts non contraires à la loi, aux lettres patentes, le règlement du montant d'actions que les administrateurs doivent posséder pour être éligibles, et leur rémunération (art. 94 (c)).

Comme on peut le constater, le conseil d'administration a comme responsabilité la gestion de ses membres et son propre fonctionnement. Ainsi, les activités de gouvernance interne désignées par le mandat du conseil sont, entre autres, la dotation, l'orientation et la formation continue, l'évaluation de la performance, la surveillance de conflits d'intérêts et la détermination de la rémunération des administrateurs.

1.3.2 La gouvernance d'entreprise et la haute direction de l'organisation

Cette sous-section aborde les mécanismes de la gouvernance d'entreprise qui décrivent la relation entre le conseil d'administration et la haute direction. Le terme dirigeant est employé pour désigner un membre de la haute direction. Nous identifions ce que Charreaux (1987) considère comme les « instruments de contrôle des décisions des dirigeants » qui proviennent principalement des législations.

Notre recension des écrits débute avec la contribution des *Principes de gouvernement d'entreprise* de l'OCDE (2004, p. 24-25). Les *Principes* énumèrent les mandats des conseils d'administration vis-à-vis la haute direction :

- la surveillance des hauts gestionnaires et leurs décisions,
- la planification, la formation et la surveillance de la haute direction et de la relève,
- l'assurance du respect et de la création d'une culture d'intégrité de la part des dirigeants,
- la dotation des dirigeants aux fins de recrutement et de plan de relève,
- la gestion de la rémunération des dirigeants.

On découvre des précisions sur les activités que le conseil doit assumer dans les législations. Plus précisément, l'*Instruction 58-201* du *Règlement 58-101* sur l'*information concernant les pratiques de gouvernance*, associée à sa loi habilitante, la *Loi sur les valeurs mobilières* énumère les activités du conseil qui concerne la haute direction. Le conseil doit, par exemple :

- établir la description de poste avec le chef de la direction, pour le poste de chef de la direction ou définir son rôle et ses responsabilités par rapport à l'objectif de l'entreprise qu'il doit atteindre (section 3.5),
- adopter un code de conduite et d'éthique écrit à l'intention des dirigeants (section 3.8),
- de surveiller et prendre des mesures concernant les conflits d'intérêts lors des opérations et des contrats dans lesquels un membre de la haute direction a un intérêt (section 3.8 (a)),
- dénoncer les actes illégaux ou contraires au code (section 3.8 (f)),
- entreprendre une procédure pour fixer la rémunération des dirigeants (section 3.15 à 3.17).

Les modalités d'élection d'un président, d'un vice-président, ou de nomination d'autres fonctionnaires de la compagnie sont aussi prescrites au conseil selon la *Loi sur les corporations canadiennes* (S.R.C. 1970, c. C-32, art. 92 (d)). De plus, la Loi prévoit aussi que le conseil peut nommer et destituer les agents, fonctionnaires et serviteurs de la compagnie et peut déterminer leur rémunération (art. 94 (d)).

L'influence du conseil s'étend aussi sur la création de postes de dirigeants. Le conseil peut nommer des personnes, préciser leurs fonctions et leur déléguer le pouvoir de gérer les activités commerciales et les affaires internes de la société tel que stipulé dans la *Loi canadienne sur les Sociétés par actions* (L.R.C. 1985, c. C-44). On trouve que cette influence est réciproque et que les dirigeants peuvent nommer un administrateur à n'importe quel poste et la même personne peut occuper plusieurs postes (art. 121 (a, b, c)).

Cette sous-section a souligné les mécanismes de surveillance, de contrôle et de planification attribués aux mandats des conseils qui concernent la haute direction. C'est ainsi que les activités telles que la création et la description de postes, la dotation, la détermination de la rémunération ou encore la surveillance des décisions des dirigeants expriment la relation étroite qui existe entre le conseil et la haute direction de l'organisation.

1.3.3 La gouvernance d'entreprise et les ressources humaines

La gouvernance d'entreprise affecte les ressources humaines par ses décisions qui tracent les grandes orientations de l'organisation. Cette sous-section établit les fonctions attribuées au conseil d'administration qui peuvent affecter les ressources humaines de l'organisation.

Nous trouvons dans les *Principes de gouvernement d'entreprise* de l'OCDE (2004, p. 24-25) quelques fonctions reconnues de la gouvernance d'entreprises qui peuvent affecter les ressources humaines de l'organisation. Ces fonctions incluent la révision, l'évaluation, l'adoption et l'approbation de chaque élément énuméré. Nous résumons ces fonctions de la manière suivante :

- le pilotage stratégique de l'entreprise,
- la surveillance effective de la gestion (les plans d'action, la politique de risque, les budgets annuels, les programmes d'activités et le contrôle des principales dépenses d'équipement, leurs acquisitions et leurs cessions, etc.),
- l'assurance de l'intégrité des systèmes de comptabilité et de communication financière,
- la diffusion de l'information et la communication au sein de l'entreprise.

Nous ajoutons à cette liste des activités et des responsabilités qui peuvent affecter les ressources humaines telles que précisées par des législations, notamment :

- *l'adoption d'un code de conduite et d'éthique et l'assurance d'une culture d'éthique à l'intention des salariés (rubrique 5 (a), Règlement 58-101, associée à la loi habilitante, Loi sur les valeurs mobilières),*
- *la diligence et le comportement d'intégrité et de bonne foi pour les intérêts de la société (Loi canadienne sur les Sociétés par actions, L.R.C. 1985, c. C-44, art. 121 (a, b, c)),*
- *la description des résolutions du conseil d'administration et l'état des négociations entreprises par la société qui peuvent conduire à l'un des résultats suivants pour la société ou pour une filiale (rubrique 7.2, Règlement sur les valeurs mobilières) :*
 - i. une opération exceptionnelle (une fusion ou un regroupement de la société),*
 - ii. l'achat, la vente ou la cession d'une partie importante de l'actif,*
 - iii. l'acquisition par une offre publique (ou autre) de ses titres ou ceux d'une autre société,*
 - iv. tout changement important dans la structure du capital ou dans la politique de dividendes visée.*
- *la présentation des motifs des décisions concernant les recommandations (rubrique 13, Règlement sur les valeurs mobilières) :*
 - i. l'acceptation ou le rejet de l'offre;*
 - ii. l'absence de recommandation d'acceptation ou de rejet de l'offre;*
 - iii. les recommandations d'acceptation ou de rejet de l'offre après l'envoi de la circulaire du conseil d'administration.*

Finalement, les législations prescrivent les obligations et les aspects de diligences des administrateurs qui concernent les ressources humaines telles que :

- *la responsabilité, envers chacun des employés de la société, des dettes liées aux services exécutés pour le compte de cette dernière pendant leur mandat, et ce, jusqu'à concurrence de six mois de salaire (Loi sur les sociétés d'assurances, art. 219),*
- *la restitution aux employés de la société, des dettes liées aux services que ceux-ci exécutent pour la société, jusqu'à concurrence de six mois de salaire, durant leur mandat ou dans les deux ans suivant la cessation (Loi canadienne sur les Sociétés par actions, art. 119 (1) et (3)).*

Nous avons présenté dans cette sous-section les liens implicites et explicites qui peuvent être établis entre la gouvernance d'entreprise qui est dirigée par le conseil d'administration et les ressources humaines de l'organisation. Les législations établissent les obligations statutaires des conseils d'administration envers les ressources humaines. Par conséquent, les lois et les règlements associés démontrent comment les décisions et les fonctions du conseil peuvent affecter les ressources humaines de l'organisation. Nous poursuivons notre exposé sur les liens entre la gouvernance d'entreprise et les ressources humaines de l'organisation avec la présentation des études sur le sujet dans la sous-section qui suit.

1.3.4 Les recherches sur les liens entre la gouvernance d'entreprise et les ressources humaines

Cette sous-section présente les recherches qui ont trouvé des liens explicites et implicites entre la gouvernance d'entreprise, qui est dirigée par le conseil d'administration, et les ressources humaines de l'organisation. Notre recension des recherches a été divisée dans deux volets distincts, l'un sur la relation entre les modèles de décisions stratégiques et l'autre sur la gestion des ressources humaines et la relation entre la gouvernance d'entreprise et le capital intellectuel. Cette sous-section débutera par l'exposé, tel que traité dans les recherches, de l'émergence et l'importance de la relation entre la gouvernance d'entreprise et les considérations ayant trait aux ressources humaines

Les recherches ont succinctement discuté de la prise en charge des considérations ayant trait aux ressources humaines par les conseils d'administration. Par exemple, l'auteur britannique Kelly (2001) fait remarquer que le département des ressources humaines a

vu ses pouvoirs et son influence augmenter au niveau de la direction depuis les recommandations de la *Donovan Commission* au Royaume-Uni en 1968. Parmi ces recommandations, notons celles où les conseils d'administration des organisations doivent nommer un membre sur le conseil qui a pour responsabilité de réformer des institutions et procédures de relations industrielles.

On saisit mieux le défi d'explorer les considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration lorsqu'on se penche sur la taxonomie des systèmes de gouvernance de Weimer et Pape (1999). Selon ces auteurs, le Canada appartient au système anglo-saxon, un système qui est caractérisé, entre autres, par les éléments suivants : l'influence dominante des actionnaires, le marché boursier, les techniques d'absorption d'entreprises telles que les fusions et les appels de soumissions et des relations économiques à court terme pour assurer les ajustements rapides des marchés. Weimer et Pape (1999) citent les réflexions d'auteurs sur l'observation d'une telle gouvernance d'entreprise; les administrateurs seraient donc myopes et se contenteraient d'augmenter les chiffres d'affaires trimestriels tout en sous-investissant dans les capitaux à long terme, par exemple la recherche et le développement et la formation des ressources humaines (Porter, 1992; Prodhon, 1993). Cette description du système de gouvernance anglo-saxonne suggère que les conseils d'administration n'accordent pas d'importance à intégrer les ressources humaines de l'organisation dans la prise de décision.

L'importance d'intégrer les ressources humaines dans la prise de décision est retrouvée chez Deakin, Konzelmann et Wilkinson (2002). Ces derniers soulignent qu'il est essentiel d'inclure parmi les rôles du conseil d'administration, celui d'élaborer les questions des pratiques de gouvernance d'entreprise. Selon Deakin, Konzelmann et Wilkinson (2002), lorsque le conseil est en mesure d'adopter une stratégie de parties prenantes (l'inclusion des instances de l'organisation dans la prise de décision), il se produira des bénéfices à long terme entre la gestion et les employés dans les organisations, peu importe la structure de l'organisation.

▪ *La relation entre les modèles de décisions stratégiques et la gestion des ressources humaines*

Nous mettons en évidence ci-après les liens qui ont été trouvés dans l'exposé de Miller (1985) entre les décisions stratégiques de l'organisation et la gestion des ressources humaines. Bien qu'il ne fasse référence au conseil d'administration qu'une fois dans son exposé, et ce, en tant qu'un acteur décisionnel pour l'aspect des nominations des postes clefs, l'exposé de Miller (1985) demeure pertinent pour notre recherche. Rappelons que parmi les fonctions du conseil d'administration figurent les décisions relatives aux orientations et aux plans stratégiques de l'organisation. Donc, si une relation existe entre les modèles de décisions stratégiques de l'organisation et la mise en oeuvre de la gestion des ressources humaines, alors il est d'autant plus important d'approfondir les connaissances sur la prise de décision au sein des conseils d'administration.

Comme une organisation évolue dans son industrie selon un cycle de vie (les stades d'émergence, de croissance ou de déclin), Miller (1985) propose en prémisse que les décisions d'orientation, prises au niveau de la haute direction, adopteront trois types de stratégies pour suivre ces stades : la stratégie entrepreneuriale, de croissance et de réactualisation. À partir de l'une des stratégies, un lien peut être établi avec les ressources humaines afin que les intentions et les projets désirés puissent s'adapter aux exigences du contexte économique, technologique et sociologique de l'organisation. Les ressources humaines suivront la stratégie sur le plan du design organisationnel en terme de structures, de mécanismes de gestion et de systèmes de planification appropriée.

La première orientation stratégique est la stratégie entrepreneuriale. Elle considère que le capital réel ou les compétences distinctives de l'organisation reposent sur les connaissances techniques et les idées créatrices. Cette stratégie vise à obtenir des structures flexibles et organiques, mais aussi à recruter des ressources humaines capables de s'aligner et de s'adapter aux différentes phases de la période d'émergence.

La deuxième orientation stratégique est la stratégie de croissance de l'organisation. Elle peut soit se situer dans une phase de stabilité dynamique (en terme d'activités), soit dans une phase en croissance régulière. Dans le cas de cette dernière, la stratégie favorisera

l'actualisation pour le recrutement et la formation des ressources humaines pour correspondre aux intentions de la stratégie. En terme de la planification stratégique des ressources humaines, en présence de la stratégie de croissance, l'objectif sera d'opérationnaliser les intentions stratégiques des dirigeants. Quant au système de gestion des ressources humaines, il sera caractérisé par la formulation des politiques et les méthodes de gestion.

Enfin, la troisième orientation stratégique de l'organisation, la réactualisation, assure le renouvellement de l'organisation soit par de nouvelles stratégies pour répondre aux exigences concurrentielles soit par des stratégies de réorientation pour atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité. Cette stratégie se distingue par l'intention d'entreprendre une diversification par rapport au secteur du marché ou par la promotion de l'entrepreneuriat interne. Par conséquent, sa mise en oeuvre s'appuie sur les designs organisationnels et des ressources humaines. Pour s'assurer que l'organisation ait la capacité de répondre à la stratégie, trois perspectives des ressources humaines sont envisagées, dont la nomination des cadres, la planification de la relève et la stimulation de l'entrepreneuriat. Des exemples de l'opérationnalisation ou la concrétisation d'une nouvelle stratégie sont l'annonce d'investissements majeurs, l'entrée au sein de nouveaux marchés ou les nominations de cadres de direction.

▪ ***La relation entre la gouvernance et le capital intellectuel***

Ce volet fait un compte rendu de l'étude de Keenan et Aggestam (2001). Ces auteurs établissent un lien entre le concept du capital intellectuel et celui de la gouvernance d'entreprise d'après des recherches empiriques, en particulier, les caractéristiques de la taxonomie des systèmes de gouvernance de Weimer et Pape (1999). Selon eux, la construction théorique du capital intellectuel intègre les paradigmes de gouvernance d'entreprise avec celui du capital intellectuel pour illustrer des liens et des perspectives connexes.

Keenan et Aggestam (2001) soulèvent les questions des responsabilités de la gouvernance d'entreprise en rapport au capital intellectuel de l'organisation. Bien que les types de capitaux les mieux connus d'une entreprise soient les capitaux financiers et physiques, Keenan et Aggestam (2001) expliquent que le capital intellectuel s'ajoute

aux capitaux d'une entreprise. Ils citent les adeptes qui ont traité du capital intellectuel dans leurs travaux, dont Saint-Onge (1996), Sveiby (1997), Edvinson (1997), Bontis (1994, 1996), Petrash (1996), Stewart (1997), Sullivan (1998), Brooking (1996) et Klein (1998). Le capital intellectuel est identifié aux biens d'une entreprise relativement intangibles ou cachés, et qui sont autant des leviers créant de la valeur pour les parties prenantes d'une organisation.

Pour Keenan et Aggestam (2001, p. 262), le terme de capital intellectuel fait référence aux capacités des gestionnaires, ainsi que d'autres employés d'être les ressources « *sine qua non* » qui assurent qu'une organisation se réalise et survit, tout en mettant l'emphase sur le terme intellectuel qui fait référence aux connaissances d'une entreprise, d'une communauté intellectuelle, d'un commerce ou d'une pratique professionnelle.

Il existerait une relation entre les six capitaux intellectuels (innovation, intellectuel, humain, interne, externe et social) et les directions stratégiques de gouvernance d'entreprise telle que les orientations intra-organisationnelles, extra-organisationnelles, la stabilité ou le changement organisationnel. En résumé, les relations entre les capitaux intellectuels et les directions stratégiques sont les suivantes :

- a. **Le capital d'innovation** répond à l'impératif de changement organisationnel en terme d'acteurs, de structures et de processus pour permettre la flexibilité, le changement et la réactualisation. La gouvernance s'intéresse alors au développement de l'innovation, ce qui peut inclure l'appui à l'apprentissage organisationnel et même le « désapprentissage » (« *unlearning* ») et la création d'alliances.
- b. **Le capital intellectuel** inclut les avoirs retrouvés dans les routines, les rôles et les processus pris pour acquis. Il correspond à toutes les orientations stratégiques de stabilité, mais peut toutefois s'entremêler aux capitaux externes, structurels et internes.
- c. **Le capital humain** inclut, entre autres, les compétences, le savoir-faire, l'éducation et la motivation des employés ou encore les compétences des parties prenantes. Or, ce sont ces compétences qui forment la perception de la valeur de

l'organisation et celle de la gouvernance d'entreprise. Le capital humain correspond également aux quatre orientations stratégiques de gouvernance.

- d. **Le capital interne** ou structurel découle d'une des responsabilités fiduciaires de la gouvernance d'entreprise et répond à la stratégie d'orientation intra-organisationnelle en visant les acteurs, la structure et les processus qui forment le coeur d'une organisation. Le capital interne s'opérationnalise, par exemple, par la philosophie et les pratiques de la direction, les paliers de l'administration et de la direction, la culture, le climat et les valeurs organisationnelles.
- e. **Le capital externe** ou client répond à la stratégie d'orientation extra-organisationnelle. Ce capital inclut les relations avec les investisseurs et peut s'élargir jusqu'aux fournisseurs, la communauté et le gouvernement, la propriété intellectuelle et la fidélité des clients.
- f. **Le capital social**, le croisement entre la culture, les valeurs et l'influence dans une organisation, les auteurs soutiennent que la gouvernance d'entreprise est responsable de la compréhension de son rôle dans l'organisation.

Keenan et Aggestam (2001) exposent les aspects de la gouvernance pour décrire le lien avec le capital intellectuel. Le rôle et les caractéristiques des systèmes de gouvernance impliquent que la gouvernance d'entreprise est responsable d'assurer, de mobiliser et d'orienter le capital humain, culturel, structurel interne et externe vers la réalisation des objectifs et des valeurs de l'organisation. Keenan et Aggestam (2001) se réfèrent aux quatre principales activités de la gouvernance de Tricker (1984) suivantes:

- a. **la direction** : la formulation de direction stratégique future de l'organisation,
- b. **la prise d'action exécutive** : l'implication dans les décisions critiques d'affaires,
- c. **la supervision** : la surveillance de la performance de la direction,
- d. **l'imputabilité** : la reconnaissance des responsabilités envers ceux qui font des demandes légitimes d'imputabilité.

C'est à partir des principales activités de la gouvernance de Tricker (1984) que Keenan et Aggestam (2001, p. 265) argumentent que :

« La gouvernance d'entreprise a la responsabilité de formuler la mise au point stratégique, de s'impliquer dans les décisions critiques, de surveiller la gestion, et d'être imputable pour l'investissement du capital intellectuel d'une organisation. En d'autres mots, la gouvernance d'entreprise consiste en partie à voir à ce que le capital intellectuel est bien géré. »
[Traduction libre]

Malgré le fait que la prise en compte des responsabilités de la gouvernance d'entreprise à l'égard du capital intellectuel varie selon le système de gouvernance, Keenan et Aggestam (2001) soutiennent que la gestion du capital intellectuel est un « ingrédient » qui relève de la responsabilité de tous les systèmes de gouvernance d'entreprise. Nous résumons l'importance du lien entre la gouvernance d'entreprise et la gestion des ressources humaines exposé par Keenan et Aggestam (2001, p. 265) à l'effet que la gouvernance d'entreprise a la responsabilité de formuler la direction stratégique, de s'impliquer dans les décisions critiques, de surveiller la gestion et d'être imputable pour l'investissement adroit du capital intellectuel d'une organisation.

Pour conclure, nous avons démontré dans cette section que les liens entre la gouvernance d'entreprise et la gestion des ressources humaines peuvent être établis de différentes façons. Ces liens peuvent être explicites comme l'ont soutenu Keenan et Aggestam (2001) par la relation entre les stratégies dirigées par la gouvernance d'entreprise et le capital intellectuel. On retrouve aussi dans la littérature des liens implicites entre la gouvernance d'entreprise et la gestion des ressources humaines telles que les décisions stratégiques de l'entreprise et les aspects des ressources humaines sur le plan de design organisationnel selon Miller (1985). Toutefois, les écrits en gestion des ressources humaines et en gouvernance d'entreprise comportent des lacunes que nous exposerons dans la prochaine section.

1.4 La problématique

Cette section présente la problématique de notre recherche qui est issue des lacunes dans la littérature en gestion des ressources humaines et en gouvernance d'entreprise. Le conseil d'administration, en tant qu'instance organisationnelle en rapport avec les

ressources humaines, n'est que peu traité dans la littérature couvrant la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, les recherches antérieures, portant sur la gouvernance d'entreprise, révèlent que l'attention a été peu mise sur les décisions des conseils d'administration, mais plutôt sur les aspects observables à l'extérieur du conseil tels que la taille et la composition du conseil ou encore la rémunération des administrateurs. Bien que certaines études s'intéressent au rapport entre les conseils d'administration et les ressources humaines, aucune ne fournit des connaissances sur la prise de décision au sein des conseils d'administration à savoir si les considérations ayant trait aux ressources humaines sont évoquées ou représentées.

1.4.1 Les lacunes dans la littérature en gestion des ressources humaines

La littérature en gestion des ressources humaines ne fournit pas un éclairage suffisant sur les conseils d'administration et sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans leur prise de décision. Cette sous-section développe notre inventaire de la revue de littérature en gestion des ressources humaines et démontre que l'instance du conseil d'administration est traitée de façon abstraite.

Gazier (2004) consacre le sixième chapitre de son livre à la gouvernance d'entreprise où il fait les observations suivantes :

- Les tendances actuelles augmentent le pouvoir des actionnaires en créant une dissymétrie des rapports entre le capital et le travail.
- La vraie hiérarchie organisationnelle dépasse la relation d'autorité entre le mandant et le mandataire, de sorte que :

« [...] les leviers organisationnels et financiers et le contrôle des objectifs sont tenus par les uns et pas par les autres, dont les perspectives d'autonomie sont étroitement circonscrites et définies unilatéralement [...] » (p. 100)

- La croissance des marchés financiers pendant les années quatre-vingt-dix a été le point de départ d'un « capitalisme patrimonial au sein duquel l'actionnaire est roi ». (p. 101)

- La gouvernance d'entreprise du modèle anglo-saxon « consacre le déclin du pouvoir managérial » pour atteindre des objectifs en matière de gains financiers à court terme.

De leur côté, Kochan, McKersie et Capelli (1984) articulent leur concept des stratégies de relations industrielles sur une matrice qui indique les trois niveaux (supérieur, intermédiaire, inférieur) d'activités où les choix stratégiques sont déterminés par les trois acteurs clés qui prennent les décisions : les employeurs, les organisations de travail (p. ex., les syndicats) et les gouvernements. Ils expliquent que les effets de ces décisions peuvent se manifester à d'autres niveaux que ceux où les décisions ont été prises, c'est-à-dire que la décision prise au niveau supérieur peut avoir un effet au niveau inférieur. Leur étude se concentre au niveau décisionnel supérieur, nommé macro ou global qui est celui de la direction où les décisions managériales sont prises. Cependant, aucun éclairage sur les conseils d'administration n'est fourni en tant qu'instance qui a un pouvoir de décision et laquelle peut avoir une influence réelle, directe ou indirecte sur les ressources humaines de l'organisation.

Par ailleurs, Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002) discutent de l'importance de l'appui de la « haute direction » et de l'impact des stratégies élaborées par les « dirigeants » sur les ressources humaines. Ils remarquent également que les directeurs des ressources humaines au Québec appartiennent de plus en plus à l'équipe stratégique de la direction. Toutefois, Dolan et coll. (2002) ne fournissent aucune précision sur les conseils d'administration en tant qu'intervenants qui appartiennent au groupe de dirigeants.

En somme, la littérature sur la gestion des ressources humaines traite des conseils d'administration de façon relativement abstraite. Les études n'ont ni exploré de façon distincte la relation entre l'instance du conseil d'administration et les ressources humaines de l'organisation ni exposé des explications sur les rôles et sur les fonctions de cette instance à l'intérieur des paramètres de la gestion des ressources humaines. Tel que nous avons vu antérieurement, les mécanismes de partage de pouvoir (entre le conseil d'administration et la haute direction) et les décisions qui en découlent ne sont pas plus développés que ne le laisse sous-entendre notre recension de la littérature. Sans

une compréhension plus fine de ces réalités, les professionnels en ressources humaines pourraient éprouver des difficultés à jouer un rôle stratégique.

1.4.2 Les lacunes dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise

Cette sous-section présente notre revue de la littérature sur la gouvernance d'entreprise et démontre les lacunes de ce champ d'études à traiter les décisions des conseils d'administration afin d'établir un modèle ou une théorie. Selon Turnbull (1997), l'étude des sujets et des concepts liés à la gouvernance d'entreprise remonte à Simon (1962) et inclut presque une vingtaine de sujets d'étude distincts, dont l'ouvrage classique de Jensen et Meckling (1976). Malgré le fait que Kelly et Gennard (1996) explorent le rôle des directeurs de ressources humaines au sein des conseils d'administration du secteur d'affaires privé et d'organisations publiques, leurs analyses ne concernent que l'influence que ces directeurs exercent sur le conseil et les conditions de cette influence.

Dans leur étude des décisions léguées aux conseils, Useem et Zelleke (2006) reprennent les réflexions d'auteurs sur les limites de la littérature sur la gouvernance d'entreprise. Ainsi, selon McNulty et Pettigrew (1999), il existe des connaissances sur la composition des conseils qui sont utilisées pour prédire les décisions des conseils. McNulty et Pettigrew (1999) énumèrent les connaissances qui sont utilisées, par exemple, la rémunération, la dotation et le profil des administrateurs qui siègent aux conseils d'administration.

Retenons l'étude de Pye (2001). Celui-ci s'intéresse à l'influence des décisions des conseils d'administration sur la performance organisationnelle. La prémisse de Pye (2001) est que les projets organisationnels qui sont réalisés à l'extérieur des conseils d'administration dépendraient des activités qui ont lieu à l'intérieur des conseils ; d'où l'importance relativement absolue des activités des conseils d'administration.

La complexité de réaliser des recherches sur les décisions prises par les conseils d'administration est révélée par plusieurs auteurs. Mentionnons Conyon et Peck (1998) qui observent, qu'étant donné que l'accès aux réunions des conseils d'administration (lieu du processus de décision) est nié, les recherches académiques ont porté sur des aspects visibles et des liens (*proxy*) des hautes décisions telles que la structure du

conseil et sa composition, sa taille, ou la séparation entre le chef de la direction et le président du conseil d'administration. D'ailleurs, Zaltman, Pinson et Angelmar (1973) cités dans Thiétart et coll. (2003) avaient déjà soutenu que les décisions des conseils d'administration sont des concepts abstraits alors que les décisions ne sont pas toujours directement observables et il faut s'assurer qu'une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle (l'opérationnalisation) est censée représenter.

Nous trouvons certains auteurs qui critiquent ainsi les recherches de leur propre champ d'études. Hung (1998) soutient qu'il n'existe aucune théorie compétente et intégrative ou modèle pour expliquer le rôle joué par les conseils d'administration. Les théories qui existent cibleraient une partie du rôle des conseils sans être en mesure de percevoir le concept en entier. Celui-ci argumente que les spécialistes de la gouvernance d'entreprise adoptent et modifient les théories pour satisfaire leurs propres intérêts de recherche. Par conséquent, ils omettraient certains rôles importants des conseils d'administration qui ne seraient pas compatibles avec les inductions ou les déductions des théories qu'ils ont choisies. Selon Deakin et coll. (2002), l'impact des mécanismes de gouvernance d'entreprise sur les stratégies d'affaires ou sur la gestion des ressources humaines en particulier a été négligé jusqu'à tout récemment.

Par ailleurs, le débat sur la délégation d'autorité et des décisions entre le conseil et la haute direction n'est toujours pas clos. Pour Barnard (1968), cité par Useem et Zelleke (2006), les décisions des conseils sont prises en privé et à huis clos et sont souvent « invisibles ». Cela implique que l'on ne peut pas mettre en évidence la plupart des hautes décisions qui y sont prises. Les dimensions qui découlent des décisions adoptées par les conseils sont donc discrètes, invisibles et évolutives, c'est-à-dire qu'elles viennent collectivement avec le temps définir une étendue des politiques de la compagnie telle que ses stratégies compétitives, la relève de ses dirigeants ou encore leur rémunération.

Useem et Zelleke (2006) soulignent que ce qui apparaît sur l'agenda annuel du conseil et ce dont la direction fait porter à son attention à l'ordre du jour sont les éléments que le conseil considère dans sa prise de décision. Ces éléments incluent le rapport financier, les questions extraordinaires, la réunion annuelle, le plan de relève et l'évaluation du chef de la direction, le plan du budget, le plan stratégique et l'état de

l'industrie, la révision de la performance fiscale de l'année, l'évaluation de fin d'année, les bonis des dirigeants et les questions émergentes.

Ainsi, les décisions des conseils d'administration n'ont pas fait l'objet de modèle ou de théorie puisque les décisions sont un concept abstrait et difficilement observable. Nous ne comblons pas toutes ces lacunes. Par contre, notre étude permettra d'aller plus loin que l'observation des aspects externes des conseils d'administration en explorant les décisions des conseils d'administration qui pourraient avoir un impact sur les ressources humaines de l'organisation.

Nous avons exposé dans cette section la problématique de notre recherche. D'une part, il existe des lacunes dans la littérature en gestion des ressources humaines et, d'autre part, il existe également des lacunes dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise. On peut soutenir que, dans la littérature en gestion des ressources humaines, les conseils d'administration sont traités de façon abstraite. Cette littérature ne fournit aucun éclairage sur la prise de décision qui peut affecter les ressources humaines de l'organisation. La littérature en gouvernance d'entreprise se fonde principalement sur des observations indirectes (p. ex., la composition des membres du conseil). Bien que certaines études s'intéressent au lien entre les conseils d'administration et les ressources humaines, aucune ne fournit des connaissances sur les considérations ayant trait aux ressources humaines de l'organisation qui pourraient influencer sur le processus de décision de cette instance.

1.5 La synthèse et la question de recherche

La problématique de notre étude tire son origine du fait que la littérature ne fournit aucune information provenant d'une structure de preuve sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration. Retrouver une explication à notre propre objet d'étude dans la littérature nous semble futile; en effet, il existe un consensus chez les spécialistes de la gouvernance d'entreprise qui jugent que les études sur le sujet n'ont pas encore produit de modèle reconnu. Par ailleurs, dans la littérature en gestion des ressources humaines, l'absence d'une explication, d'une compréhension ou d'une analyse des conseils d'administration et de leur relation avec les ressources humaines est aussi constatée.

Nous argumentons que, si la gestion des ressources humaines est une fonction partagée entre les employés, les cadres et les professionnels en tant qu'acteurs (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004), alors le conseil d'administration est une instance qui devrait aussi, en principe, y figurer et d'autant plus être exploré. Nous soutenons également que si « la pierre angulaire de la gestion stratégique des ressources humaines est l'existence d'une interaction entre la stratégie (ou la politique générale de l'entreprise) et la GRH », selon Wils et coll. (1989, p. 354), alors la recherche devrait envisager les décisions stratégiques des conseils d'administration qui, en théorie, orientent les stratégies des organisations, y compris la stratégie fonctionnelle en ressources humaines.

En somme, bien que certaines recherches fassent le lien entre les conseils d'administration et les ressources humaines, aucune recherche dans la littérature de la gestion des ressources humaines ou de la gestion stratégique des ressources humaines ne fournit des connaissances sur les considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration. On pourrait pourtant croire que des décisions prises à ce niveau peuvent avoir des conséquences importantes pour les gens qui travaillent dans une organisation. Nous présentons ci dessous notre question de recherche :

« Dans quelle mesure les membres des conseils d'administration intègrent-ils les considérations ayant trait aux ressources humaines dans leur prise de décision? »

Cette question cherche à révéler la nature des considérations ayant trait aux ressources humaines qui informent la prise de décision des conseils d'administration. Pour définir l'expression « les considérations ayant trait aux ressources humaines », nous adoptons ce que les chercheurs Dyer et Holder (1988) et Bamberger et Meshoulam (2000) ont identifié comme les objectifs ou les finalités (*key ends*) qu'un système de gestion des ressources humaines devrait comporter. Ces objectifs sont :

- a. **Les objectifs de contribution** : ces objectifs seront catégorisés en terme de critères de contribution des ressources humaines étroites, spécifiques et stables versus des critères de contribution large, ambiguë et

dynamique (Dyer et Holder, 1988, cités dans Bamberger et Meshoulam, 2000, p. 62). [Traduction libre]

- b. Les objectifs d'effectifs :** ces objectifs s'intéressent à la composition du personnel, telle que sa proportion féminine, masculine et culturelle, ses compétences et le ratio entre les structures de soutien et hiérarchiques (*staff-line*) et les ratios d'encadrement (*skills mix, supervisory ratio*) (Dyer et Holder, 1988, cités dans Bamberger et Meshoulam, 2000, p. 62). [Traduction libre]
- c. Les objectifs de compétences :** ces objectifs visent les compétences nécessaires afin d'implanter les objectifs stratégiques de l'organisation, entre autres, les niveaux des connaissances, des habilités et des aptitudes (Dyer et Holder, 1988, cités dans Bamberger et Meshoulam, 2000, p. 62). [Traduction libre]
- d. Les objectifs d'engagement :** ces objectifs visent le degré auquel les employés s'identifient à l'organisation ou encore le degré auquel les intérêts des employés s'alignent avec ceux de la gestion (Dyer et Holder, 1988, cités dans Bamberger et Meshoulam, 2000, p. 62). [Traduction libre]
- e. Les objectifs d'agilité :** le degré auquel le système de gestion des ressources humaines est capable de répondre aux changements dans l'environnement externe. L'agilité en tant que finalité de la gestion des ressources humaines est typiquement soutenue en mettant de l'emphase sur le développement des compétences des employés (en facilitant le « *multitasking* » et la résolution de problèmes) (Bamberger et Meshoulam, 2000, p. 63).
- f. Les objectifs d'alignement :** le degré de compatibilité (« *fit* ») qu'il y a entre les diverses composantes du système de gestion des ressources humaines et la synergie entre ses attributs (Bamberger et Meshoulam, 2000, p. 63).

Néanmoins, nous ne retenons que les objectifs d'effectifs, de compétences et d'engagement pour notre étude. D'une part, nous considérons que les objectifs de contributions sont associés aux objectifs d'engagement. D'autre part, puisque notre étude s'intéresse à la relation entre la gouvernance d'entreprise et les ressources humaines de l'organisation, nous omettons les objectifs d'agilité et d'alignement du fait qu'ils s'appliquent à la configuration du système de gestion des ressources humaines.

Nous avons répondu, par ailleurs aux critères de Quivy et Van Campenhoudt (1995). Pour nous, la clarté réside dans le fait que l'interprétation de la question de recherche converge et est comprise de la même manière que lorsqu'elle est soumise à diverses parties provenant de disciplines universitaires différentes. La question a été comprise sans difficulté et notre objectif a été clairement perçu par le groupe de recherche sur la gouvernance d'entreprise et par le jury de la défense de notre projet de recherche. La question de recherche est univoque car elle n'a qu'un seul sens. Afin de répondre au caractère réaliste, nous proposons une recherche exploratoire. De plus, nous jugeons qu'une étude exploratoire peut être justifiée puisqu'il n'existe pas suffisamment de recherches empiriques pour guider la nôtre, tant sur le plan d'observation que sur le plan de l'analyse.

Pour illustrer la pertinence de l'exploration des décisions des conseils d'administration pour les relations industrielles, nous soulignons l'esquisse de la relation dynamique entre les plans stratégiques établis par les dirigeants et la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines qui en assure leur réalisation (Miller, 1985). De telle sorte que, si les ressources humaines suivent la stratégie, alors il est d'autant plus important d'explorer la prise de décision des conseils d'administration.

En résumé, nous avons présenté dans cette section la problématique de notre étude, une synthèse des arguments qui justifient notre étude ainsi que notre question de recherche et les définitions des termes de la question. Bref, les décisions stratégiques des conseils d'administration, en théorie, orientent les stratégies des organisations, y compris la stratégie fonctionnelle en gestion des ressources humaines. Il est donc impératif de voir dans quelle mesure les conseils d'administration intègrent les considérations ayant trait aux ressources humaines dans leur prise de décision stratégique étant donné que des

décisions prises par cette instance peuvent avoir des conséquences importantes pour les gens qui travaillent dans une organisation.

En conclusion, nous avons fait part dans ce premier chapitre d'un inventaire des connaissances sur la gouvernance d'entreprise et sur les conseils d'administration. Nous avons questionné des dispositions légales, des sondages de firmes-conseils et de la littérature, les fonctions et les activités de la gouvernance d'entreprise mandatées aux conseils d'administration qui témoignent d'une relation forte entre les décisions des conseils d'administration et les ressources humaines. En résumé, le conseil d'administration gère ses propres ressources humaines (les membres du conseil), il a des relations avec la haute direction ainsi qu'avec l'ensemble des ressources humaines de l'organisation. Nous avons exposé les lacunes de la littérature sur la gestion des ressources humaines et sur la gouvernance d'entreprise. Finalement, nous avons soutenu la problématique de notre étude et de notre question de recherche. Nous aborderons dans le chapitre suivant le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise et celui des conseils d'administration pertinents pour notre question de recherche ainsi que le cadre conceptuel de notre recherche.

CHAPITRE 2

CADRES THÉORIQUES ET CADRE CONCEPTUEL

En premier lieu, nous présenterons dans ce chapitre les cadres théoriques de la gouvernance d'entreprise et des conseils d'administration que nous avons retenus. Nous examinerons les théories de la gouvernance classique et celles de la nouvelle gouvernance, les théories liées aux six rôles des conseils d'administration et la taxonomie des systèmes de gouvernance d'entreprise. Nous aborderons, en second lieu, le cadre conceptuel de notre recherche. Bien que nous adoptions une logique inductive, nous avons développé un modèle et des propositions provisoires.

2.1 Les théories de la gouvernance

La recherche se réfère à deux théories pour aborder le phénomène de gouvernance d'entreprise : la théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes. Cette section présentera, en premier lieu, la théorie de l'agence, suivie de la théorie des parties prenantes.

2.1.1 La théorie de l'agence

Nous présentons dans cette sous-section la théorie de l'agence qui, d'après Khouatra (2005), est celle qui se différencie de la littérature pour expliquer la gouvernance « classique » ou traditionnelle. Selon la littérature, les problèmes qui surviennent avec la relation d'agence ont été révélés dans l'ouvrage d'Adam Smith (1776) sur l'inefficacité des organisations lorsque celles-ci confiaient le rôle de direction à un agent non-proprétaire. Berle et Means (1932) ont démontré qu'une situation problématique survient lorsque la propriété et le contrôle sont séparés et qu'une divergence d'intérêts apparaît entre les propriétaires du capital et les dirigeants, comme c'est le cas des grandes organisations modernes. La théorie de l'agence fut ainsi développée à partir du concept de contrat qui décrit les relations présentes dans l'entreprise.

Une relation d'agence est un contrat par lequel le principal engage une autre personne, l'agent, pour exécuter en son nom une tâche quelconque. Cet engagement implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. C'est ainsi que les dirigeants sont

les agents des actionnaires et ont comme mandat de gérer l'entreprise dans le sens de l'intérêt des actionnaires (Jensen et Meckling, 1976). Étant donné que les actionnaires et les dirigeants ont des fonctions d'utilité différentes, une divergence d'intérêt apparaît lorsque chacun agit de façon à maximiser son utilité propre. Ainsi, les coûts de l'agence, liés à l'adoption d'un comportement des mandataires conforme à l'intérêt des actionnaires, sont qualifiés de coûts de surveillance (Lacono, 2002).

Bref, la théorie de l'agence affirme que le conseil d'administration assume un rôle de surveillance qui favorise les intérêts des actionnaires. La pertinence d'exposer la théorie de l'agence pour notre exploration réside dans le fait qu'elle nous permet de comprendre que les décisions prises favorisent l'intérêt des actionnaires. Nous pouvons donc anticiper que la prise en compte des considérations ayant trait aux ressources humaines par les membres des conseils d'administration s'effectuera en fonction des intérêts des actionnaires. À titre d'illustration, un fort taux de roulement du personnel pourrait faire l'objet de discussions au conseil d'administration dans la mesure où cette mobilité menace la qualité du service à la clientèle et les ventes. En revanche, si le roulement du personnel n'a aucune incidence sur la performance organisationnelle, il ne devrait pas faire l'objet de discussions au conseil d'administration.

2.1.2 La théorie des parties prenantes

Selon Kouatra (2005), la nouvelle gouvernance conduit vers un modèle de la valeur partenariale qui s'appuie sur la théorie des parties prenantes. La recension des théories des parties prenantes réalisée par ce dernier lui a permis de conclure qu'il existe une diversité de définitions pour le concept de parties prenantes. Il retient cependant, pour établir le concept de parties prenantes, la définition de Mercier (1999) pour qui les parties prenantes sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et le bon fonctionnement de l'organisation représentent des enjeux importants. Pour Freeman (1984), le concept de « parties prenantes » (« *stakeholder* ») correspond à tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation.

En ce qui concerne la nouvelle gouvernance que Kouatra (2005) appelle la gouvernance élargie, il propose le modèle de création de valeur partenariale qui

s'appuie sur la théorie des parties prenantes de Freeman (1984). La prémisse du modèle de Khouatra (2005) est telle, qu'en attribuant une valeur élargie aux différentes parties prenantes, il est possible de mettre en évidence que la création de la valeur ne provient pas que de l'apport de capitaux par les actionnaires, mais surtout des efforts combinés de tous les partenaires.

Les deux postulats fondamentaux que Khouatra (2005) retient pour établir la théorie des parties prenantes sont les suivants :

- a. l'organisation a des relations avec différents groupes qui affectent ou qui sont affectés par les objectifs de l'entreprise (Freeman, 1984),
- b. les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (Clarkson, 1995; Donaldson et Preston, 1995).

Khouatra (2005) retient deux approches pour traduire la théorie, dont une normative et une empirique. L'approche normative s'intéresse au modèle de responsabilité sociale de l'organisation par le biais de ses relations avec les parties prenantes. L'approche empirique s'intéresse aux intérêts et aux efforts de l'organisation qui sont répartis entre les parties prenantes selon leur importance (Damak, 2003).

Plusieurs typologies, citées par Khouatra (2005, p. 6), ont été développées à partir de la théorie des parties prenantes, telles que :

- a. **La typologie Pelle-Culpin (1998) :** trois types de parties prenantes sont établis :
 - institutionnelles : découlent des législations, de la réglementation, des organismes inter organisationnels ou professionnels propres à un secteur d'activité,
 - économiques : les acteurs qui opèrent sur les marchés de l'organisation,
 - éthiques : les lobbys (organisations de pression).
- b. **La typologie de Friedman et Miles (2002) :** quatre types de parties prenantes peuvent être identifiés à partir de leurs relations avec l'organisation. Ces types sont :

- nécessaires et compatibles (p. ex., dirigeants, actionnaires),
- nécessaires, mais incompatibles (p. ex., salariés, syndicats, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations),
- contingentes et compatibles (p. ex., public en général, organisations liées dans des associations communes),
- contingentes, mais incompatibles (p. ex., organisations non-gouvernementales (O.N.G.)).

c. La typologie de Pesqueux (2002) : deux types de parties prenantes :

- parties contractuelles : concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement (p. ex., actionnaires, investisseurs, salariés, clients, fournisseurs),
- parties diffuses : représentent les acteurs situés autour de l'organisation qui peuvent affecter ou être affectés par l'organisation sans pour autant se trouver en lien contractuel (p. ex., organismes publics, collectivités locales, O.N.G., associations, opinion publique).

Ainsi, la théorie des parties prenantes nous permet de comprendre que le bon fonctionnement et la création de la plus-value d'une organisation reposent sur les relations entre les diverses instances qui ont des intérêts dans l'organisation. L'utilité des typologies des parties prenantes pour notre étude est qu'elles articulent les contextes dans lesquels les partenaires opèrent, les relations qui peuvent surgir et les instances qui sont concernées.

Nous avons présenté dans cette section les deux théories classiques auxquelles se réfère la littérature pour expliquer la dynamique et les structures qui régiront le conseil d'administration : la théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes. Le conseil d'administration favorisera les intérêts des actionnaires selon la théorie de l'agence. Les tenants de la théorie des parties prenantes soutiennent que l'organisation a des relations avec différents groupes qui affectent ou qui sont affectées par les objectifs de l'entreprise (Freeman, 1984). De plus, les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (Clarkson, 1995; Donaldson et Preston, 1995). La théorie des parties prenante demeure pertinente par rapport à notre question de recherche, car les intérêts de ces mêmes parties prenantes sont considérés

comme ayant une valeur intrinsèque. En outre, le conseil a pour responsabilité la reconnaissance des intérêts de l'ensemble des ressources humaines de l'organisation.

2.2 La classification des théories et des rôles de gouvernance

Cette section met l'emphase sur la typologie des théories sur les conseils d'administration de Hung (1998) et la taxonomie des systèmes de gouvernance de Weimer et Pape (1999). Ces auteurs utilisent le terme de taxonomie pour classifier et distinguer, à partir d'une série de caractéristiques, les systèmes de gouvernance d'entreprise résultant d'une matrice de huit caractéristiques pour quatre systèmes de gouvernance. Pour Hung (1998), le terme de typologie désigne la classification des théories sur les conseils d'administration en relation avec le rôle des conseils d'administration résultant à une arborescence de quatre niveaux de paramètres pour lier les types de rôles aux théories.

2.2.1 La typologie des théories sur les conseils d'administration

Nous offrons un compte rendu dans cette sous-section de la typologie développée par Hung (1998) sur les théories portant sur les conseils d'administration. La particularité de cette typologie est qu'elle associe chaque théorie au rôle qu'assume le conseil d'administration.

Hung (1998) identifie six écoles de pensée qui décrivent les différents rôles que peuvent assumer les conseils d'administration. Ces rôles dépendent de la situation et de l'environnement auquel fait face le conseil, étant donné les coalitions internes et externes et des pouvoirs politiques qui déterminent le réseau de relations de pouvoir (Mintzberg, 1983 cité dans Hung, 1998).

Au plus haut niveau d'abstraction, la typologie fait la distinction entre deux paramètres : l'influence extrinsèque aussi nommée la perspective des contingences et l'influence intrinsèque aussi nommée la perspective institutionnelle. Le rôle de l'influence extrinsèque est déterminé par des facteurs de contingence tandis que le rôle de la l'influence intrinsèque est la conformité aux attentes institutionnelles.

L'influence extrinsèque est fonction des forces dans l'environnement externe, tel que :

- le réseautage ou l'entrecroisement des administrateurs qui siègent au conseil (associé au rôle de liaison),
- l'organisation pluraliste (associé au rôle de coordination),
- l'environnement interne tel que la fonction de conformité (associé au rôle de contrôle),
- la fonction de performance (associé au rôle stratégique).

L'influence intrinsèque est fonction des attentes institutionnelles qui sont manifestées à travers des pressions externes et internes telles que :

- les attentes externes concernent l'identification sociale à l'organisation (associée au rôle de maintien),
- les attentes internes sont liées à l'importance du point de vue des administrateurs (associé au rôle de soutien).

Ainsi, les rôles des conseils d'administration sont inscrits par les théories respectives. Nous fournissons les postulats des théories et le rôle qui leur est associé par la typologie de Hung (1998).

- a. **La théorie de dépendance de ressources** est associée au rôle de liaison. La théorie de dépendance de ressources de Pfeffer (1972) reconnaît que les sociétés par actions dépendent de l'une et de l'autre pour l'accès à des ressources et tentent ainsi d'établir des liens pour tenter de régulariser leur interdépendance, par exemple par des directeurs qui s'entrecroisent sur les conseils.
- b. **La théorie des parties prenantes** est associée au rôle de coordination. La théorie des parties prenantes de Freeman (1984) est basée sur le fait qu'une société par actions est responsable envers plusieurs groupes, mis à part les propriétaires et les employés. Cette société doit ménager un équilibre entre les intérêts des divers groupes ; ceux-ci pouvant être parfois conflictuels.

- c. **La théorie de l'agence** est associée au rôle de contrôle. Fama et Jensen (1983) met en scène le principal et l'agent qui sont engagés dans un processus de coopération, mais peuvent avoir des intérêts et des attitudes divergents lorsqu'ils sont confrontés aux risques (Eisenhardt, 1989). Au sens de Fama et Jensen (1983) la théorie de l'agence identifie et décrit les mécanismes de gouvernance qui limitent les problèmes d'intérêts personnels entre l'agent et le principal dans des situations où il y aurait une divergence d'objectif.

- d. **La théorie du régisseur** est associée au rôle stratégique. La théorie du régisseur¹ de Donaldson (1990), contrairement à celle de l'agence, n'aura aucun problème d'alignement d'intérêts ou de motivation entre la gestion, les propriétaires et le conseil d'administration, car tous sont aptes à établir des stratégies.

- e. **La théorie institutionnelle** est associée au rôle de maintien. La théorie institutionnelle de Selznick (1957) décrit les pressions à l'extérieur des conseils qui posent des restrictions et limitent les actions des conseils autres que le maintien du statu quo de l'organisation. Lorsque le conseil est confronté aux contraintes des règles sociales et des conventions (prises pour acquises), il répondra à la pression externe en endoctrinant l'organisation et en analysant l'environnement externe.

- f. **L'hémogénie managériale** est le rôle de soutien. La théorie de l'hégémonie managériale de Mace (1971) se pose lorsque les pressions institutionnelles exercées sur le conseil proviennent de l'intérieur de l'organisation. La situation d'hémogénie a lieu lorsque le conseil ne fait que « tamponner » les décisions stratégiques sous l'emprise des gestionnaires professionnels.

En résumé, la typologie de Hung (1998) nous informe sur les six différents rôles que peuvent assumer les conseils d'administration. Bien que notre question de recherche s'intéresse aux décisions des conseils, il est important de comprendre les tenants et les aboutissants des rôles exposés par Hung (1998) puisqu'ils peuvent influencer la prise de

¹ Traduit de l'anglais « stewardship » theory.

décision au sein des conseils d'administration. Il est entendu que même si le conseil d'administration adopte un rôle, les membres peuvent s'y identifier ou soutenir un autre rôle. La typologie de Hung (1998) illustre les indicateurs et décrit le contexte qui distingue chacun de ces rôles, ce qui nous permettra de mettre en contexte le rôle d'un conseil d'administration. Nous pouvons donc voir dans quelle mesure les considérations ayant trait aux ressources humaines sont intégrées ou non dans le rôle qu'assument les conseils, à partir des influences intrinsèques ou extrinsèques et associer le résultat à la théorie correspondante.

2.2.2 La taxonomie des systèmes de gouvernance

Nous présentons dans cette sous-section la taxonomie des systèmes de gouvernance de Weimer et Pape (1999). Cette taxonomie définit les huit caractéristiques qui distinguent chaque système de gouvernance. Considérée comme une étude classique dans la gouvernance d'entreprise, nous jugeons qu'il est important de faire un bref compte-rendu de la taxonomie de ces deux auteurs. Aux fins de notre question de recherche, la taxonomie articule le contexte macro auquel le conseil d'administration est confronté ; cela nous permet ainsi d'évaluer les éléments du système de gouvernance qui peuvent avoir un effet sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration.

On trouve dans la taxonomie des systèmes de gouvernance de Weimer et Pape (1999) quatre systèmes de gouvernance propres aux pays anglo-saxons, germaniques, latins et au Japon. Au niveau d'abstraction le plus élevé, il y a une distinction entre l'orientation vers le marché et l'orientation vers le réseau. L'orientation vers le marché se distingue lorsque l'actionnaire, pour influencer les décisions de gestion, cherche à obtenir un contrôle de l'organisation. L'orientation vers le réseau tient compte des groupes oligarchiques qui influencent les décisions de gestion par un réseau de relation stable. Les huit caractéristiques qui définissent les systèmes de gouvernance sont :

- a. le concept de la firme,**
- b. le système du conseil d'administration,**
- c. les parties prenantes capables d'exercer une influence sur la prise de décision des gestionnaires,**

- d. l'importance du marché boursier dans l'économie nationale,**
- e. la présence ou l'absence d'un marché externe pour le contrôle de la direction,**
- f. la structure de la propriété,**
- g. l'importance à laquelle la rémunération de la direction dépend de la performance de l'organisation,**
- h. l'horizon de temps des relations économiques.**

Weimer et Pape (1999) reconnaissent que les lacunes de leur taxonomie résident dans le fait qu'elle est descriptive et qu'elle vise avant tout la comparaison entre divers systèmes. De plus, le système de gouvernance à l'intérieur d'un pays peut présenter des différences marquantes. La taxonomie met l'emphase sur les organisations cotées à la bourse parce que l'information est disponible pour ces organisations.

En somme, la pertinence des théories et de la typologie de Hung (1998) et de la taxonomie de Weimer et Pape (1999) réside dans le fait qu'à priori, l'adoption de l'un de ces systèmes de gouvernance pour la prise de décision au sein des conseils d'administration ne peut pas être confirmée par un observateur externe. Comme l'expliquent Useem et Zelleke (2006), les hautes décisions ne sont pas rendues publiques, leurs mécanismes sont disparates, et leur processus de décisions varie d'une compagnie à l'autre. Le rôle qu'assume le conseil dépend de la situation et de l'environnement auquel il fait face, étant donné les coalitions internes et externes et des pouvoirs politiques qui déterminent le réseau de relations de pouvoir (Mintzberg, 1983, cité dans Useem et Zelleke, 2006). Nous retenons ces réflexions théoriques pour l'élaboration de notre modèle provisoire de recherche tel que nous le proposons dans la prochaine section.

2.3 Le modèle provisoire de recherche

Cette section présente notre modèle provisoire de recherche. Il est entendu que la logique inductive débute par des faits établis par l'observation pour ensuite emprunter une démarche progressive de rassemblement des données en vue de conceptualiser le modèle d'analyse. Néanmoins, nous disposons d'études sur la gouvernance d'entreprise, dont celles sur les décisions des conseils d'administration, qui nous permettent d'établir un modèle de recherche provisoire. Afin de mieux situer le lecteur par rapport à nos objectifs de compréhension du phénomène, nous illustrons notre modèle provisoire qui se rattache à notre étude de nature exploratoire. Nous expliquons et présenterons ci-après les éléments de la littérature que nous avons considérés pour développer notre modèle provisoire.

Nous avons convenu que l'exploration inductive de la présente étude porterait sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration. Cette prise de décision porte généralement sur des enjeux qui se forment et se définissent en fonction de l'évolution dans l'environnement de l'organisation. Nous anticipons que certains enjeux sont porteurs de contenus ayant trait aux ressources humaines et d'autres ne le sont pas. Sachant qu'un enjeu survient en relation à un contexte, il sera donc intéressant d'explorer l'influence des enjeux sur l'intégration de considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration. Enfin, les structures de gouvernance d'entreprise pourraient conditionner l'identification des enjeux et les réponses des conseils d'administration vis-à-vis de ces enjeux.

Les auteurs Useem et Zelleke (2006, p. 2) définissent les décisions prises par les membres des conseils et les dirigeants comme de « hautes décisions ». Ces hautes décisions sont prises lorsque les membres des conseils d'administration et les dirigeants sont confrontés à des occasions qui sont dites discrètes et réalistes, leur permettant ainsi de consacrer les ressources à une des trajectoires données au nom des objectifs de l'entreprise. Nous considérons donc l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration comme l'objet principal de notre modèle de recherche provisoire (*cf.* figure 1, p. 59).

Le premier élément de notre modèle provisoire a trait au contexte qui inclue l'environnement externe et interne de l'organisation. Or, Turnbull (1997) mentionne les influences internes et externes qui affecteront le fonctionnement de l'entreprise et l'étendue du mandat prescrit de la gouvernance d'entreprise. Les influences internes incluent l'ensemble des ressources humaines de l'organisation, les actionnaires et les syndicats. Les influences externes peuvent provenir de lois et de régulations. Ainsi, nous avons inclus dans l'environnement externe, les influences externes (p. ex., les lois, la réglementation), la concurrence et le secteur d'activité. Nous avons inclus dans l'environnement interne, les influences internes (p. ex., la présence syndicale), la culture de l'entreprise et la situation de l'organisation (p. ex., le cycle de vie de l'organisation).

Le second élément de notre modèle provisoire concerne les enjeux. Tel que nous avons mentionné antérieurement, nous anticipons que certains enjeux peuvent être porteurs de contenus ayant trait aux ressources humaines. Nous avons inclus les enjeux financiers, concurrentiels, les enjeux de leadership et de restructuration dans notre modèle.

Le troisième élément de notre modèle provisoire est la structure de gouvernance d'entreprise (p. ex., le système de gouvernance, le rôle des conseils d'administration, les responsabilités statutaires). Selon Useem et Zelleke (2006), les principaux aspects de la structure de gouvernance sont :

- a. **les « entrées » (« *inputs* ») :** l'avis et les conseils des autres parties. Peu de décisions sont prises par le conseil sans les « entrées »,
- b. **les protocoles de décisions :** le mécanisme principal qui spécifie par écrit ce que la haute direction doit obtenir avant l'approbation explicite du conseil d'administration de manière à agir dans certains domaines,
- c. **le calendrier annuel :** la programmation des questions qui seront considérées par le conseil.

Useem et Zelleke (2006) mentionnent que les questions légales et statutaires, dont nous avons désigné les responsabilités statutaires, mènent à une prise de décision que possède le conseil d'administration (p. ex., la déclaration de dividende, l'approbation des fusions, la nomination des directeurs et l'embauche d'auditeurs indépendants).

Nous ajoutons deux autres aspects à l'élément de notre modèle qui porte sur la structure de gouvernance et qui peuvent avoir une influence sur la prise de décision au sein des conseils d'administration. L'un est relatif au système de gouvernance de Weimer et pape (1999) tandis que l'autre est relatif au rôle que peuvent jouer les conseils d'administration de Hung (1998).

Tel que nous avons illustré à la figure 1 (cf., page 59), nous proposons que les enjeux (relatifs au contexte) et les structures de gouvernance, peuvent avoir une relation avec notre objet d'étude qui est l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines de l'organisation dans la prise de décision des conseils d'administration. Nous avons représenté en ligne pointillée les relations entre les éléments et l'objet d'étude, celles-ci n'étant que des propositions. Bref, le contexte peut influencer des enjeux, qui peuvent avoir une influence sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration ; et les structures de gouvernance d'entreprise peuvent conditionner l'identification des enjeux et les réponses des conseils d'administration vis-à-vis de ces enjeux. Prenons par exemple, le conseil d'administration qui adopte un rôle de coordination, associée à la théorie des parties prenantes. Les éléments du contexte qui concernent l'ensemble des ressources humaines de l'organisation seront examinés et priorisés tandis que les autres éléments du contexte seront considérés comme des cas frontière afin d'accorder aux enjeux identifiés plus d'importance. Le conseil d'administration traitera des éléments des enjeux qui sont porteurs de considérations ayant trait aux ressources humaines et les intégrera.

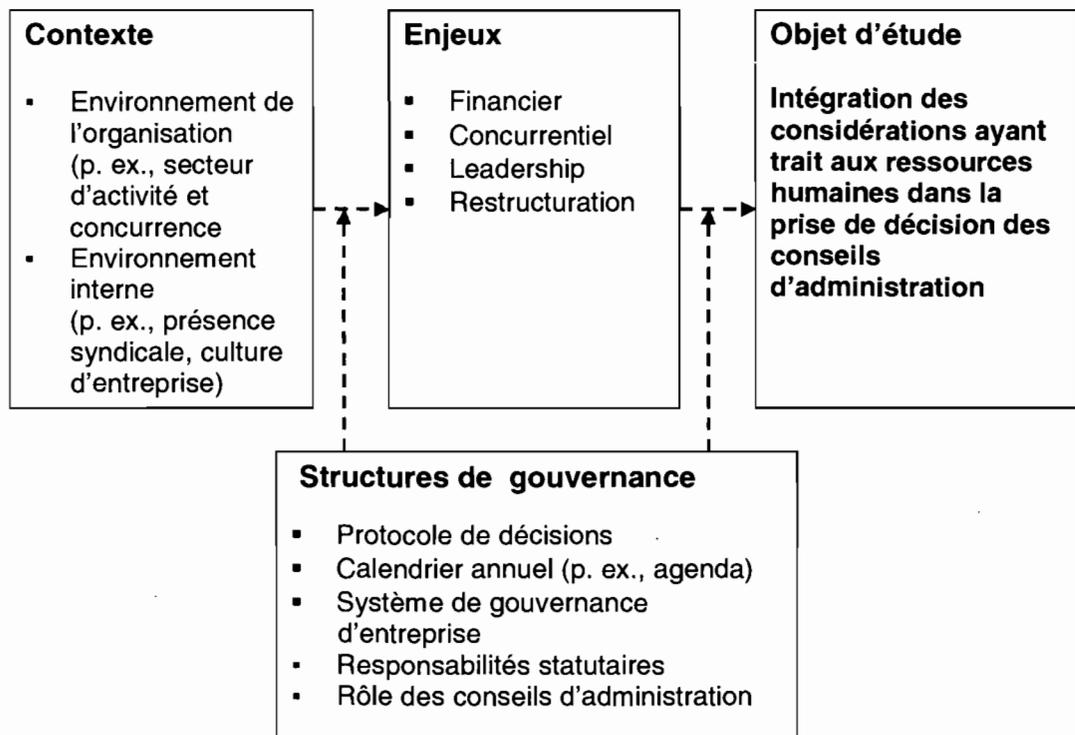


Figure 1 : Modèle provisoire de recherche

2.3.1 Les propositions

Étant donné que des propositions sont utiles pour l'élaboration d'un modèle de recherche, nous consacrons cette sous-section à leur présentation.

Nous avons formulé six propositions qui ont guidé notre démarche exploratoire. Ces propositions sont les suivantes :

- a. Les membres des conseils d'administration intègrent des pratiques de gestion des ressources humaines dans leur prise de décision.**
- b. Les membres des conseils d'administration intègrent des considérations ayant trait aux effectifs de l'organisation dans leur prise de décision.**
- c. Les membres des conseils d'administration intègrent des considérations ayant trait aux compétences des ressources humaines dans leur prise de décision.**
- d. Les membres des conseils d'administration intègrent des considérations ayant trait à l'engagement des ressources humaines dans leur prise de décision.**
- e. L'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines par les membres des conseils d'administration dans la prise de décision est influencée par la nature des enjeux qui sont porteurs de contenu relatifs aux considérations ayant trait aux ressources humaines.**
- f. Les structures de gouvernance conditionnent l'identification des enjeux relatifs aux considérations ayant trait aux ressources humaines et les réponses des conseils d'administration aux enjeux.**

En résumé, nos propositions découlent des connaissances de la littérature sur la gouvernance d'entreprise et de la gestion des ressources humaines. Notre première proposition soutient que le contenu de la prise de décision peut intégrer des pratiques de

gestion des ressources humaines en tant que des leviers pour atteindre des objectifs de gestion des ressources humaines. Nos deuxième, troisième et quatrième propositions soutiennent que le contenu de la prise de décision peut tenir compte des objectifs proposés par Bamberger et Meshoulam (2000). Nos quatrième et cinquième propositions portent sur les éléments des enjeux et de la structure de gouvernance qui sont exprimés dans notre modèle. Nous avons affirmé antérieurement que le contenu des éléments dont tiennent compte les conseils d'administration pour la prise de décision devrait posséder des considérations ayant trait aux ressources humaines. Nous avons posé comme prémisse que la prise de décision porte généralement sur des enjeux financiers, concurrentiels et de restructuration qui se forment et se définissent en fonction de l'environnement de l'organisation, sachant que la nature des enjeux survient à partir d'un contexte. Les structures de gouvernance peuvent également conditionner l'identification des enjeux et les réponses des conseils d'administration vis-à-vis ces enjeux.

En conclusion, ce chapitre nous a permis de mettre en évidence les théories qui peuvent être liées aux rôles des conseils d'administration, les théories classiques et les caractéristiques du système de gouvernance anglo-saxonne. À priori, nous ne connaissons pas le processus de décision des conseils d'administration. De ce fait, les diverses théories étudiées permettent de conceptualiser le rôle particulier du conseil d'administration. Aux fins de notre question de recherche, nous pouvons retenir des indicateurs à partir de ces théories qui nous permettront de situer la prise de décision au sein du conseil d'administration.

La logique inductive débute par des faits établis au niveau de l'observation pour ensuite emprunter une démarche dans le but de conceptualiser le modèle de recherche. Néanmoins, nous nous permettons d'établir un modèle de recherche provisoire afin de mieux situer le lecteur par rapport à nos objectifs de compréhension du phénomène. Nous avons donc développé dans ce chapitre un modèle conceptuel provisoire ainsi que des propositions à partir des connaissances dont nous disposons qui ont été traitées dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise et sur les décisions des conseils d'administration. Le prochain chapitre sera consacré à la méthodologie de notre étude exploratoire.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Nous consacrons ce chapitre à la description de la démarche méthodologique de notre recherche. Nous situons le type de recherche que nous avons adopté, suivi de l'élaboration de notre plan d'observation et de notre plan d'analyse. Notre méthodologie a été guidée par notre revue de la littérature telle qu'exposée au premier et au second chapitre. Nous avons donc transposé ces connaissances aux fins du plan d'observation et du plan d'analyse.

Nous réitérons certains postulats sur lesquels se fonde notre méthodologie et sur lesquels nous justifions notre recours à une recherche exploratoire. La prise de décision des conseils d'administration ne peut pas être étudiée par un observateur externe. Comme l'expliquent Useem et Zelleke (2006), les hautes décisions des conseils d'administration ne sont pas rendues publiques ; leurs structures sont disparates et leur processus de décisions varie d'une organisation à l'autre. C'est pour cette raison que nous avons eu recours à des témoins experts qui ont des connaissances du fonctionnement des rouages internes des conseils d'administration.

3.1 Le type de recherche

Nous aborderons dans cette section les éléments qui caractérisent la présente recherche. Nous entendons par cela préciser la nature interdisciplinaire, exploratoire, descriptive et explicative, inductive, qualitative et transversale de la recherche.

Nous reconnaissons la nature interdisciplinaire de la gouvernance d'entreprise par le fait que plusieurs disciplines telles que les finances, la gestion, la micro-économie et la comptabilité interviennent dans l'étude du sujet. Bien que ces disciplines soient différentes de la nôtre, nous avons intégré les connaissances de leurs recherches pour alimenter notre étude.

Nous cherchons une compréhension de notre concept d'étude afin de permettre le développement d'un modèle. La recherche possède un potentiel, celui d'être appliqué

dans la mesure où les résultats peuvent être utilisés pour intervenir dans la pratique telle que nous approfondirons dans la discussion du mémoire.

Nous abordons un nouveau sujet, par conséquent nous avons adopté une voie exploratoire. Nous avons eu recours à une voie descriptive pour décrire concrètement le processus de recherche et les phases relatives à la condensation et l'analyse des données collectées. Nous avons également eu recours à une voie explicative pour fournir le plus d'informations sur le sujet d'étude.

Notre exploration est inductive car elle s'est faite sur un nouveau terrain de recherche. Nous cherchions à comprendre et expliquer la nature des enjeux (les faits retrouvés) dans des contextes déterminés. Selon Thiétart et coll. (2003) les inférences du type inductif permettent de donner un sens à des observations dont peu est connu.

Notre question de recherche a défini notre intérêt d'obtenir une compréhension subjective du phénomène d'étude. Nous cherchions justement à comprendre de façon précise et concrète les décisions des conseils d'administration. Notre recherche a été qualitative.

Les considérations ayant trait aux ressources humaines qui sont intégrées dans les décisions des conseils d'administration sont évolutives car elles définiront avec le temps des stratégies et des politiques comme l'ont affirmé Useem et Zelleke (2006) pour définir les dimensions de la prise de décision au sein des conseils d'administration. Les questions sur lesquelles les membres des conseils d'administration doivent se pencher sont réparties à travers un calendrier annuel. Étant donné l'évolution dynamique des pratiques de gouvernance pendant la durée du mandat du membre du conseil (3 à 5 ans), l'étude transversale que nous avons proposée s'est délimitée à la durée d'au moins un mandat complété sur le conseil.

3.2 Le plan d'observation

Le plan d'observation exposé dans cette section est celui que nous avons entrepris pour « soumettre à l'épreuve des faits » et « confronter à des données observables » notre modèle de recherche par la collecte et l'analyse des données (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 155). Nous présenterons, dans l'ordre suivant le plan d'échantillonnage, la méthode par entrevue et la méthode de collecte des données.

3.2.1 Le plan d'échantillonnage

Notre plan d'échantillonnage a été déterminé à partir du niveau et de l'unité d'analyse de notre étude. Le niveau d'analyse correspond à l'organisation qui relève de l'autorité du conseil d'administration. L'unité d'analyse correspond aux décisions importantes prises par le conseil d'administration. La population sera donc l'ensemble des conseils d'administration d'organisations à actions publiques, privé (les petites et moyennes entreprises) et à but sans lucratif.

Notre échantillon est dit « raisonné », car nous avons choisi les membres des conseils à partir d'un bassin disponible, par le biais de réseautage, par convenance et par accès. Nous avons reçu la collaboration du groupe de recherche sur la gouvernance d'entreprise et le parrainage de monsieur Jacques Grisé, directeur des programmes du Collège des administrateurs de sociétés, ainsi que de monsieur Yvon Côté, ex-député fédéral.

Pour la matérialisation des sujets, nous avons eu recours à des prises de contact dans la communauté des affaires au moyen d'appels téléphoniques et des courriers électroniques d'invitation (lettres de sollicitation et guide d'entrevue). Cette démarche nous a permis d'obtenir le parrainage de notre recherche et d'avoir accès au réseau de contacts de la part du directeur du programme du Collège des administrateurs de société, monsieur Jacques Grisé ainsi que celui de monsieur Yvon Côté.

Précisons que la majorité des administrateurs qui ont participé à notre étude sont des finissants du programme du Collège des administrateurs de sociétés. Parmi une centaine de finissants, nous avons préparé une liste de douze administrateurs que nous

avons soumis au directeur des programmes du Collège, monsieur Jacques Grisé. Nous avons choisi comme critères de sélection l'expérience sur les conseils d'entreprises à actions publiques et d'entreprises privées (petites et moyennes entreprises) et une représentation provenant d'organisations de branches d'activités diverses (p. ex., finances, télécommunication, haute technologie). Ces finissants ont été invités à participer à la recherche par monsieur Jacques Grisé. Parmi ces douze finissants du Collège, sept administrateurs ont accepté de participer à la recherche.

Bref, notre échantillon a identifié dix témoignages de la part de dix administrateurs qui siègent à divers conseils d'administration (sept finissants et trois administrateurs de la communauté des affaires). Les organisations sélectionnées ont été les entreprises à actions publiques, privées et à but sans lucratif.

3.2.2 La méthode par entrevue

Nous avons choisi la méthode par entrevue comme moyen pour appuyer la structure de la preuve et pour répondre à notre question de recherche. Dans cette sous-section, la méthode par entrevue que nous avons entreprise afin de recueillir les faits importants qui s'appliquent à notre étude sera exposée.

La méthode de l'entrevue appliquée ici consiste à diriger des entretiens semi-structurés accompagnés d'un guide d'entrevue. Les catégories de l'entrevue ont été déterminées à l'avance. Nous avons développé six questions ouvertes pour notre guide d'entrevue. Ces questions avaient un lien avec nos propositions, dont celles qui portent sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision et celles qui portent sur les enjeux et les structures de la gouvernance. Les questions ont été formulées afin de faire ressortir les mentions ayant trait aux ressources humaines par rapport à la prise de décision. Les liens entre les propositions et les questions sont les suivants :

- i. L'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines et des considérations ayant trait aux ressources humaines, les enjeux et les structures de gouvernance :** Souvent les décisions des conseils d'administration ont des répercussions sur l'ensemble des ressources humaines de l'organisation. Pourriez-vous m'expliquer dans quelle

mesure les conseils d'administration tiennent compte de l'ensemble des ressources humaines de l'organisation dans leur prise de décision?

- ii. **L'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines :** Pourriez-vous me donner des exemples qui illustrent cette prise en compte de considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration? Quelles sont les principales considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration? (par exemple, le climat de travail, la disponibilité des ressources humaines compétentes, etc.)
- iii. **L'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines et des considérations ayant trait aux ressources humaines :** Lors des réunions du conseil, quels sujets concernant l'ensemble des ressources humaines de l'organisation sont le plus souvent discutés?
- iv. **L'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines :** À votre avis, les conseils d'administration intègrent-ils suffisamment les considérations ayant trait aux ressources humaines dans leur prise de décision? Pourquoi?
- v. **Les structures de gouvernance :** Certaines organisations se sont dotées d'un comité des ressources humaines (comme c'est le cas pour le comité de vérification ou le comité de rémunération). Est-ce que vous avez observé ce changement? Qu'en pensez-vous?
- vi. **Les enjeux et les structures de gouvernance :** À votre avis, accorde-t-on une place plus importante à l'ensemble des ressources humaines de l'organisation dans les décisions des conseils d'administration aujourd'hui ou dans le passé? Comment expliquez-vous cette évolution?

C'est ainsi que nous avons présenté dans cette sous-section les six questions ouvertes de notre guide d'entrevue qui avaient un lien avec nos propositions.

▪ *Les instruments d'observation*

Nous fournissons dans ce volet une description des instruments d'observation auxquels nous avons eu recours lors de notre recherche.

Les instruments utilisés pour l'observation indirecte ont été le guide d'entrevue, l'enregistrement numérique et la prise de notes descriptives et méthodologiques. Les enregistrements numériques ont été utilisés pour les entrevues personnes et pour les entrevues par appels téléphoniques. L'importance accordée à la prise de notes a été pour conserver des réflexions, pour avoir des points de repère pendant la transcription et pour

avoir une copie de secours. Le guide d'entrevue, inclus en annexe, a été construit à partir de la méthode par entrevue (en lien avec nos propositions de recherche), des connaissances théoriques sur les conseils d'administration, de l'évaluation et des recommandations du groupe de recherche.

Nous avons mis des procédures en place pour assurer l'anonymat des participants et le caractère confidentiel des données lors de leur traitement et de leur diffusion. Par exemple, nous avons prévu employer des pseudonymes pour identifier les participants, coder la transcription, effacer les bandes d'enregistrements et omettre certaines caractéristiques de nature à compromettre l'anonymat pour la méthode de collecte des données par entrevue.

En somme, nous avons présenté dans cette sous-section les six questions ouvertes du guide d'entrevue qui ont été développées pour recueillir les données. Ces questions ont un lien avec nos propositions et notre question de recherche. Nous avons également présenté un volet décrivant les instruments d'observation auxquels nous avons eu recours.

3.2.3 La méthode de collecte des données

Cette section présente les étapes de la technique des incidents critiques de Flanagan (1954) que nous avons adoptés pour la collecte des données. Cette technique ne contient pas des règles rigides pour la collecte des données, mais plutôt offre des principes flexibles qui peuvent être modifiés et adaptés pour une situation donnée (Flanagan, 1954, p. 9).

Ainsi, nous avons suivi les cinq étapes de la technique des incidents critiques de Flanagan (1954, p. 11-22) et nous avons adopté les fiches de directives (« *sample forms* ») pour notre collecte des données et le développement de notre guide d'entrevue. Les cinq étapes de la technique pour notre collecte des données ont été les suivantes :

- a. **L'énoncé de l'objectif général de l'étude :** nous avons exprimé en termes simples le type de décision auquel s'intéresse notre étude dans l'énoncé suivant : « *l'intégration de considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision du conseil d'administration* ». Des spécialistes dans le champ d'études de la gouvernance d'entreprise (le groupe de recherche auquel est rattachée notre étude, un V.-P. des ressources humaines et le directeur de programme du Collège des administrateurs de sociétés) ont confirmé que les répondants seraient d'accord que ce type de décision tombe sous la compétence des membres des conseils d'administration. Nous avons estimé que seul l'administrateur qui siège au conseil d'administration pouvait offrir un témoignage sur ces décisions.
- b. **L'établissement des plans et des spécifications :** des instructions précises ont été fournies aux administrateurs quant aux aspects de la décision prise par les membres du conseil d'administration considérés par notre étude. Les spécifications ont été établies et rendues explicites avant la collecte des données dans le guide d'entrevue. De façon plus précise, les administrateurs, plusieurs jours avant l'entrevue, ont obtenu par courriel le guide d'entrevue. De plus, avant que l'entrevue débute, le déroulement de la session a été expliqué, l'objectif et les commanditaires de l'étude ont été réitérés et les administrateurs ont été invités à poser des questions.
- c. **La collecte des données :** cette étape prévoit que les informations soient recueillies lorsque les faits sont encore frais dans l'esprit des observateurs. Néanmoins, la technique des incidents critiques est souvent utilisée pour la collecte des données d'observations d'incidents survenus dans le passé (« *recalled incidents* »), ce qui a été le cas pour les administrateurs de notre étude. La collecte des données est considérée comme satisfaisante lorsque les incidents rapportés sont relativement récents. Par conséquent, la période de référence de la prise de décision au sein des conseils d'administration a été limitée au cours du dernier mandat ou encore lors de la dernière réunion. Nous avons adopté les procédures pratiques qui concernent l'entrevue par observation indirecte (entretiens semi structurés avec guide d'entrevue) et la collecte des données secondaires.

i. Le recueil des données existantes

Étant donné que nous avons sollicité sur une base individuelle des administrateurs et non la participation des conseils des organisations, l'élément de la confidentialité des participants et des informations fournies a été une condition pour qu'ils offrent leur témoignage. Nous avons jugé que la collecte d'éléments confidentiels qui ne sont pas disponibles au public (p. ex., le calendrier annuel, la délégation d'autorité à la direction ou le protocole des décisions et la transcription des discussions des réunions) aurait pu compromettre les administrateurs à participer à notre étude.

Nous avons utilisé des données secondaires et des documents publics sur la description des politiques de la gouvernance d'entreprise. Nous n'avons pas obtenu des documents à accès restreints et non publics, tels que le protocole de décisions, les transcriptions des discussions des réunions et le calendrier annuel. Néanmoins, nous avons consulté les documents publics des sociétés ouvertes et des fonds d'investissement de notre échantillon. Ces documents publics ont été déposés par les sociétés ouvertes auprès des Autorités canadiennes en valeurs mobilières sur le site Internet officiel de dépôt du Système électronique de données, d'analyse et de recherche (« SEDAR ») qui fournit un accès aux documents. La série des données secondaires et des données documentaires qui suit a été recueillie et comporte les données suivantes : le profil des sociétés, la circulaire de sollicitation de procuration par la direction, le rapport annuel, les communiqués de presse et les articles de journaux.

ii. Les entretiens semi-structurés

Exploratoires, les entretiens ont été l'occasion de mettre l'emphase sur les questions ciblées dans notre guide d'entrevue tel que retrouvé en annexe. Une série de sept questions guides, relativement ouvertes, ont été posées afin de faire apparaître un maximum d'éléments d'information et de réflexion pour servir à faciliter une analyse de contenu systématique.

Au total, douze entretiens ont été menés : dix entretiens auprès des administrateurs qui siègent à divers conseils d'administration (notre échantillon), un entretien auprès d'une vice-présidente aux ressources humaines d'une organisation à actions publiques et un entretien auprès du directeur de programmes du Collège des administrateurs de sociétés. Réalisées pendant les mois de septembre et d'octobre 2007, dans les salles de réunions, les résidences privées, le bureau des lieux de travail, le hall de réception d'un hôtel et par appels téléphoniques, les entrevues ont eu une durée oscillant entre quarante minutes et une heure et demie. La séquence et la formulation des questions ont été adaptées lors des entrevues. Puisque l'entrevue correspondait parfois à un style de conversation, certaines questions du guide ont été répondues avant qu'elles ne soient posées.

iii. Note sur l'observation directe non participante

Étant donné la courte durée du calendrier pour la collecte des données ainsi que son décalage avec le calendrier des réunions des conseils, nous n'avons pas pu assister aux réunions de conseil pour effectuer l'observation directe de façon non participative. Notre objectif pour l'observation directe était de permettre la compréhension du non verbal et la relative authenticité des comportements par rapport aux paroles et aux écrits. De plus, Leblanc et Gillies (2005) cités dans Useem et Zelleke (2006) rapportent qu'après avoir été témoins dans des réunions de conseils, ils ont pu constater que certains membres peuvent influencer les décisions du conseil.

d. L'analyse des données : nous avons considéré les règles de l'analyse des données de Flanagan (1954) pour notre plan d'analyse. Ainsi, nous avons dégagé, par des données qualitatives, les aspects du concept d'étude et nous avons surtout divulgué toutes les connaissances qui ont émergé sur le processus d'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration. Nous avons consacré une section à la description du plan d'analyse.

- e. **L'interprétation et le rapport** : selon Flanagan (1954) les erreurs ne proviendraient pas de la collecte et de l'analyse des données, mais plutôt de l'échec de leur bonne interprétation. Par conséquent, nous avons prévu pour les étapes qui précèdent l'interprétation des données d'examiner les biais qui ont pu s'introduire dans les procédures de chaque étape. Pour que les résultats soient utilisés, un jugement a été émis par rapport aux diverses expressions et appellations citées par les administrateurs lors des entrevues.

Cette sous-section a fait le point sur la méthode de la collecte des données que nous avons suivie. Nous avons résumé les principes et les étapes de la technique des incidents critiques de Flanagan (1954) que nous avons adoptés pour structurer notre méthode de la collecte des données.

3.3 La validité de la recherche

Afin d'assurer et d'améliorer la validité et la fiabilité de notre recherche qualitative, nous avons identifié trois champs pour lesquels des précautions devront être prises. Nous ciblerons dans cette section, dans des volets respectifs, trois types de validité de concept, savoir la validité du construit, la validité interne et la validité externe.

▪ *La validité du construit*

Étant donné que les concepts abstraits, comme les décisions des conseils d'administration, ne sont pas toujours directement observables, il faut donc s'assurer d'un certain degré d'opérationnalisation qui permet de mesurer le concept qu'elle est censée représenter (Zaltman et coll., 1973; cités par Thiétart et coll. 2003). Afin de nous conformer à cette directive, nous avons adopté les tactiques utilisées dans une recherche qualitative pour améliorer la validité du construit de Perret (1994), cité par Thiétart et coll. (2003), par exemple :

- L'utilisation de multiples sources d'évidences, par exemple les entretiens semi-directifs et la documentation interne et administrative.

- La relecture du cas par des personnes ayant des expertises clés, telles que les responsables de l'unité d'observation. Pour notre recherche, cela correspondait aux administrateurs et à la vice-présidente de ressources humaines.

- ***La validité interne***

En ce qui concerne la validité interne, nous avons porté notre attention sur la validité du modèle de recherche et de la structure de la preuve, les biais identifiés et l'amélioration de la fiabilité.

- La validité du modèle de recherche et de la structure de la preuve a été considérée à l'aide du recours à des consultants et des chercheurs universitaires qui appartiennent au groupe de recherche sur la gouvernance d'entreprise afin de réviser et de confirmer nos propositions.
- Le guide d'entrevue a été soumis au groupe de recherche et au directeur des programmes du Collège des administrateurs de sociétés pour être validé.

Nous avons tenu à écarter les biais identifiés par Thiétart et coll. (2003) :

- i. **Les biais du contexte de la recherche** : nous avons considéré si des événements extérieurs et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats.
- ii. **Les biais du recueil des données** : nous avons visé l'effet d'instrumentation en nous assurant que les questions utilisées pour recueillir les données soient suffisamment bien formulées pour formalisées.
- iii. **Les biais de l'échantillon** : la sélection de l'échantillon étudié a été représentative de la population à l'étude. Nous avons accordé une très grande importance à la procédure d'échantillonnage et aux critères

d'expérience et d'ancienneté des administrateurs faisant l'objet de l'étude.

L'amélioration de la fiabilité a été entreprise par la transcription de l'entretien sans délai, afin de ne pas omettre et oublier des détails tels que conseillés par Glaser et Strauss (1967) cités par Thiétart et coll. (2003). Nous nous sommes assurés également que la mission d'étude a été clairement comprise par la population étudiée.

▪ *La validité externe*

À cette étape, nous nous sommes posé des questions quant aux résultats : si l'environnement devait changer, quel serait le degré de généralisation des résultats par rapport à la population de référence? Nous avons suivi les trois directives suivantes pour répondre à nos préoccupations.

- L'échantillon et la population d'étude ont été étendus à dix conseils d'administration afin d'augmenter la généralisation analytique. La transférabilité peut être anticipée pour le domaine de la gestion et pour l'administration.
- Les résultats des dix témoignages de notre échantillon ont été comparés en fonction des caractéristiques analogues ou différentes. Il a été donc important de faire une description approfondie des terrains de recherche, des entreprises et des sujets étudiés, puisque l'objectif est de permettre une réplique de cas pour servir à atteindre une généralisation théorique et littérale (Yin, 1989, cité par Thiétart et coll., 2003).

3.4 Le plan d'analyse

Nous consacrons cette section à l'explication de notre choix de méthode d'analyse pour notre structure de la preuve. Notre méthode d'observation s'est donc portée sur l'analyse de contenu des transcriptions des entrevues.

La démarche de l'analyse du contenu des transcriptions des entrevues consiste à exposer les principes qui guident les éléments des témoignages, en conservant l'indépendance même des éléments du contenu. Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995, p. 233), cette démarche consiste à « déceler un ordre caché du fonctionnement du discours, soit d'élaborer un modèle opératoire abstrait construit par le chercheur afin de structurer le discours et le rendre intelligible ». Les six étapes de l'Écuyer (1988) ont été adaptées pour l'analyse; nous les présentons ici.

- a. **Les lectures préliminaires et l'établissement d'une liste de mentions** : on entend par cela, l'écoute des enregistrements des entrevues, la lecture du matériel (le guide d'entrevue, les notes, et les directives du groupe de recherche et des spécialistes), la lecture des transcriptions des entrevues enregistrées, des prises de notes sur le matériel et de la démarche suivie. Nous avons effectué plusieurs lectures des transcriptions des entrevues pour nous familiariser avec le contenu et pour comprendre les diverses appellations mentionnées par les administrateurs.
- b. **Le choix et la définition des unités de classification** : Dans un premier temps, les unités de classification ont été liées aux propositions principales de notre recherche qui renvoient à l'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines et des considérations ayant trait aux effectifs, aux compétences et à l'engagement des ressources humaines ainsi que celles qui portent sur les enjeux et sur les structures de la gouvernance. Dans un deuxième temps, nous avons inclus des unités de classification qui tiennent compte de l'émergence des notions qui n'ont pas été soulevées dans nos propositions. Nous avons décomposé le matériel des transcriptions des entrevues par paragraphe pour chaque idée sous forme écrite. Chaque transition d'idée correspond à une unité.
- c. **Le processus de codification** : l'exploration d'un logiciel pour la codification du contenu des transcriptions des entrevues s'est arrêtée avec le choix du logiciel

d'analyse qualitative QSR NVivo 7. L'utilisation d'un logiciel a permis d'accélérer la manipulation des données tout en préservant la capacité d'interpréter le contenu au cours de la lecture des transcriptions.

Nous avons regroupé dans une catégorie les unités de texte pour lesquels les éléments ont démontré les mêmes idées dans les témoignages des administrateurs. Dans un premier temps, ces catégories ont été liées à nos propositions de recherche telles que les pratiques de gestion des ressources humaines, les considérations ayant trait aux effectifs, aux compétences et à l'engagement des ressources humaines, la nature des enjeux et les structures de gouvernance. Dans un deuxième temps, l'analyse des données nous a permis d'identifier l'émergence de sous-catégories relatives aux catégories définies.

La codification du contenu des transcriptions des entrevues, a été assignée par l'une des six catégories suivantes :

- i. Les pratiques de gestion des ressources humaines :** toutes les mentions intégrant les pratiques de gestion des ressources humaines dans la prise de décision.
- ii. Les effectifs :** toutes les mentions intégrant les objectifs qui s'intéressent au nombre de personnes qui sont employées par l'organisation et tout ce qui quantifie les ressources humaines dans la prise de décision.
- iii. Les compétences :** toutes les mentions intégrant les objectifs qui concernent les savoirs, le savoir être et le savoir-faire mis en œuvre dans la prise de décision.
- iv. L'engagement :** toutes les mentions intégrant les objectifs qui visent le degré auquel les intérêts des ressources humaines s'accordent avec ceux de l'organisation, incluant le climat de travail, les attentes des gestionnaires, les comportements souhaités et l'adhésion dans la prise de décision.

- v. **Les enjeux** : toutes les mentions intégrant des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision citant la nature des enjeux qui sont porteurs de contenu correspondant aux considérations ayant trait aux ressources humaines.

- vi. **Les structures de gouvernance** : toutes les mentions citant les structures de gouvernance qui conditionnent l'identification des enjeux relatifs aux considérations ayant trait aux ressources humaines et les réponses des conseils d'administration aux enjeux.

Nous avons codifié les contenus des transcriptions des entrevues selon les six catégories développées antérieurement. Chaque fois que nous avons retrouvé un ensemble de mentions, nous les avons ajoutées à une grille ouverte, représentée par un nœud dans le logiciel QSR NVivo 7. La méthode de comptabilisation des mentions pour chacune des catégories n'inclut que les termes qui apparaissent et désignent une seule idée. Toutefois, des sous-catégories ont pu être citées à plusieurs reprises à l'intérieur d'une même section de la transcription de l'entrevue pour une catégorie donnée. Plusieurs lectures et vérifications des paragraphes codifiés ont été réalisées afin d'éliminer les mentions dupliquées ou erronées. Une fois la codification terminée, nous avons résumé les paragraphes afin de garder les éléments pertinents.

Nous avons consacré ce chapitre à l'exposé de la méthodologie de notre recherche. La nature exploratoire, inductive et qualitative de notre recherche nous a conduits à la méthode par entrevue pour recueillir les faits importants qui répondent à notre question de recherche. Notre plan d'échantillonnage comprend dix membres de conseils d'administration. Nous avons adopté les étapes de la technique des incidents critiques pour notre collecte des données. Nous avons également présenté notre plan d'analyse. De façon plus précise, nous avons codifié les contenus des transcriptions des entrevues selon les catégories qui ont un lien avec les propositions de notre recherche. Nous avons déterminé six catégories dans notre processus de codification : les pratiques de gestion des ressources humaines, les considérations ayant trait aux effectifs, aux compétences et à l'engagement ainsi que les enjeux et les structures de gouvernance.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Ce quatrième chapitre expose les résultats de notre étude. La première section sera consacrée à la description de l'échantillon. Les sections subséquentes seront consacrées aux résultats selon les six catégories de la codification du contenu des entrevues. Ces catégories, liées aux propositions de la recherche sont les pratiques de gestion des ressources humaines, les considérations ayant trait aux effectifs, à la compétence et à l'engagement des ressources humaines, la nature des enjeux et l'influence des structures de gouvernance. Nous mettrons en évidence les résultats d'une catégorie à la fois tout en exposant les sous-catégories apparues. La présentation des résultats sera enrichie par les propos des répondants. Rappelons que la méthode de comptabilisation des mentions des catégories n'inclue que les extraits qui désignent une seule idée tandis que les mentions des sous-catégories ont pu inclure plusieurs références portant sur une même catégorie.

4.1 La description de l'échantillon

Cette section présente une description de notre échantillon de répondants. Nous avons dressé le profil des administrateurs, en incluant leur expérience et l'étendue de leurs fonctions. Les données compilées proviennent des entrevues et des documents secondaires tels que les rapports de gestion, les états financiers et les procurations de sollicitations. Ces documents sont disponibles sur le site Internet du Système électronique de données, d'analyse et de recherche (« SEDAR »), le système de dépôt officiel mis au point par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières.

Dix répondants ont offert leur témoignage sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans le processus de décision des conseils d'administration. Pour offrir une vue d'ensemble des caractéristiques des répondants, nous avons compilé les informations au tableau I.

Tableau I - Profil des répondants et caractéristiques des organisations

Répondant	Caractéristiques des organisations référéncées : type d'entreprise et secteur d'activité (<i>total des actifs en \$</i>)	Expérience de CA	Fonctions sur les conseils d'administration
Répondant 1	PME et société par actions : financement (<i>500 millions à 1 milliard</i>) ; produits industriels technologie de l'information (<i>100 à 500 millions</i>); haute technologie (<i>N/D</i>).	10 ans	Administrateur indépendant, président d'un CA, membre d'un comité consultatif.
Répondant 2	PME et société par actions : haute technologie : information et télécommunication (<i>N/D</i>); finances (<i>N/D</i>).	11 ans	Administrateur indépendant.
Répondant 3	Société par actions : haute technologie et société en phase de démarrage (<i>5 à 25 millions</i>).	2 ans	Administrateur indépendant, président d'un comité de rémunération et membre d'un comité de vérification.
Répondant 4	Société par actions : institution financière (<i>N/D</i>) ; communication et multimédias (<i>plus de 1 milliard</i>) ; produits industriels et technologiques (<i>100 à 500 millions</i>).	3 ans	Administrateur indépendant, membre d'un comité de vérification et président d'un CA.
Répondant 5	Société par actions : services financiers et assurances (<i>plus de 1 milliard</i>) ; produits de consommation (<i>25 à 100 millions</i>) ; produits industriels (<i>5 à 25 millions</i>).	13 ans	Administrateur indépendant, président d'un CA. membre d'un comité des RH, exécutif et de régie d'entreprise.
Répondant 6	OSBL : ordre professionnel; arts et culture; humanitaire; chambre de commerce.	12 ans	Administrateur indépendant.
Répondant 7	Société par actions : communication, médias et radiodiffusion (<i>100 à 500 millions</i>) ; distribution et magasins d'habillement (<i>5 à 25 millions</i>) ; produits industriels, fabrication et ingénierie (<i>500 millions à moins de 1 milliard</i>).	8 ans	Administrateur indépendant, président d'un comité des ressources humaines et de régie d'entreprise.
Répondant 8	PME- Coop : génie-conseil et ingénierie et construction.	30 ans	Administrateur dépendant.
Répondant 9	PME : technologie de l'information (<i>N/D</i>), capital de risque (<i>N/D</i>), aide de démarrage d'entreprise (<i>N/D</i>).	15 ans	Administrateur indépendant et président d'un CA.
Répondant 10	PME : manufacturier-fabrication (<i>N/D</i>) ; Société par actions : édition, imprimerie, communication et médias (<i>5 millions</i>).	7 ans	Administrateur indépendant et membre d'un comité consultatif.
Légende	CA : Conseil d'administration OSBL : Organisme sans but lucratif RH : Ressources humaines Coop : Coopérative PME : Petite et moyenne entreprise N/D : Total des actifs en \$ non disponible		

Les administrateurs ont offert leur témoignage sous le sceau de la confidentialité. Puisque la communauté des administrateurs est relativement restreinte et que notre échantillon a surtout été composé par des finissants du Collège des administrateurs de sociétés (7 administrateurs sur 10), l'identité des administrateurs aurait pu être

compromise si d'autres informations étaient divulguées telles que l'âge, le sexe ou le profil détaillé des organisations référentielles. La représentation féminine de notre échantillon n'était qu'une répondante parmi les dix répondants.

Tous les répondants, à l'exception du *Répondant 8*, se sont identifiés comme des administrateurs indépendants. Le *Répondant 8* occupe les doubles fonctions de président-directeur général de l'organisation qui relève de l'autorité du conseil d'administration et du poste d'administrateur sur ce même conseil d'administration. Le *Répondant 7* a déjà été employé par l'organisation qui relève de l'autorité du conseil d'administration.

Les organisations qui relèvent de l'autorité des conseils d'administration de notre échantillon sont de trois types : les entreprises à actions publiques (société par actions), les entreprises privées ou les petites et moyennes entreprises (privées ou PME), et les organismes sans but lucratif (OSBL). Certains répondants n'ont pas divulgué les noms des organisations qui relèvent de l'autorité des conseils auxquels ils participent; seul le secteur d'activité a été révélé. La recherche des données sur le profil des organisations n'a pas été réalisée dans ces cas.

Les secteurs d'activités des organisations qui relèvent de l'autorité des conseils sont, entre autres, la finance, la haute technologie, les médias, l'édition, le manufacturier, le génie-conseil, l'ingénierie et la construction. Pour les organisations publiques dont les noms ont été divulgués par les répondants, un examen du profil de l'organisation a permis de connaître la taille de l'émetteur des actions cotées en bourse. Ces données ont été recueillies sur le site Internet SEDAR.com sur les *profils des sociétés*. L'organisation du *Répondant 8* a comme particularité le fait d'être une propriété coopérative d'actionariat.

L'expérience des répondants, en tant qu'administrateurs sur des conseils d'administration, est présentée en nombre d'années. L'année de référence pour le calcul du nombre d'années d'expérience des répondants est 2008. Cette expérience varie entre 2 ans (*Répondant 3*) et 30 ans (*Répondant 8*) et la moyenne d'expérience est de 11,1 années.

Avant d'entreprendre leurs fonctions d'administrateurs, les répondants ont tous occupé des postes de direction, notamment ceux de président-directeur général. Les fonctions occupées sur les conseils d'administration en plus de celle d'administrateur incluent la fonction de président du conseil (*Répondants 1, 4 et 5*) et celle de membre de comités (p. ex., comité de régie d'entreprise, des ressources humaines, de rémunération et comité exécutif).

Nous avons décrit dans cette section le profil des répondants tout en exposant le champ et le secteur d'activité des organisations référentielles qui relèvent de l'autorité des conseils d'administration. Aux yeux de la communauté d'affaires, l'appartenance à un conseil d'administration est un symbole de prestige et ses membres sont perçus comme une élite. De même, les membres des conseils d'administration sont reconnus pour leur grande expertise et leur succès en tant que dirigeants d'organisations.

En accord avec notre plan d'analyse, nous enchaînons les prochaines sections avec les résultats qui renvoient aux propositions de notre recherche ainsi que ceux qui s'inscrivent dans notre objet d'étude mais qui n'ont pas été anticipés dans nos propositions.

4.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Cette section est consacrée à la présentation des résultats qui portent sur l'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration. Souvent les considérations ayant trait aux ressources humaines s'expriment par des réflexions relatives aux pratiques de gestion des ressources humaines de l'organisation. Notre première proposition prévoyait que les membres des conseils d'administration intègrent des pratiques de gestion des ressources humaines dans leur prise de décision. Notre analyse des données nous a permis de constater que les répondants ont fait mention des :

- pratiques de gestion des ressources humaines et de leur mise en œuvre,
- politiques de gestion des ressources humaines telles que l'énoncé d'une ligne de conduite ou des procédures établies en vue d'appliquer des activités de gestion des ressources humaines cohérentes,

- programmes de gestion des ressources humaines tels que les activités qui sont planifiées en vue d'atteindre un résultat.

Nous avons identifié 122 mentions relatives aux pratiques de gestion des ressources humaines. Une vue d'ensemble des résultats relatifs à cette catégorie apparaît dans le tableau II. Nous y voyons une contribution de la part de tous les répondants même si le nombre des mentions varie par répondant.

Tableau II : Vue d'ensemble des résultats relatifs aux pratiques de gestion des ressources humaines

Répondant	Nombre de mentions
<i>Répondant 1</i>	15
<i>Répondant 2</i>	7
<i>Répondant 3</i>	10
<i>Répondant 4</i>	15
<i>Répondant 5</i>	20
<i>Répondant 6</i>	7
<i>Répondant 7</i>	7
<i>Répondant 8</i>	12
<i>Répondant 9</i>	5
<i>Répondant 10</i>	24
Total	122

À l'intérieur de cette catégorie, nous avons trouvé des mentions relatives aux pratiques de gestion des ressources humaines qui portent, entre autres, sur la dotation, la rémunération et les relations de travail. Le tableau III présente les mentions relatives aux différentes pratiques de gestion des ressources humaines.

Tableau III : Mentions des pratiques de gestion des ressources humaines

Sous-catégorie	Résumé des mentions	Nombre de mentions
Dotation	Embaucher, engager, recrutement, personne à recruter, faire passer en entrevue, gestion de la rétention, plan de rétention, programme de rétention.	37
Rémunération et reconnaissance	Rémunération, gestion de l'information sur la rémunération, gestion du système de rémunération, programme de rémunération, plan d'incitation monétaire, politique salariale, politique de rémunération, programmes de reconnaissance, actionnariat équitable, programme qualité de vie au travail.	25
Relations de travail	Gestion des relations de travail, gestion de conflits, gestion du climat de travail, gestion du comportement.	17
Développement, évaluation du rendement et gestion de carrières	Formation, développement de la personne, gestion des compétences, programme d'amélioration de compétences, programme de mentorat, processus d'évaluation.	14
Aspects juridiques et communication	Clauses de confidentialité, propriété intellectuelle (on ne peut pas posséder les cerveaux des autres), politique de confidentialité, processus de communication, règles internes, communication, écho opérationnel, faire des rappels des standards et des comportements.	11
Planification de la relève	Plan de relève, mise à jour de l'organigramme, nomination de la haute direction.	10
Système d'information et indicateurs de performance	Tableau de bord RH, indicateur RH, statut de la main-d'œuvre, sondage sur la satisfaction au travail, mise à jour d'un tableau pour voir la performance des RH.	8
	Total	85
Légende	RH : Ressources humaines	

Nous proposons ci-dessous trois extraits qui portent sur les pratiques de gestion des ressources humaines :

- *On a des préoccupations au niveau de la compétitivité des travailleurs, le bien-être des gens dans l'organisation, la planification qu'il faut avoir, régler les minimums de taux de roulement de personnel, les planifications de plans de carrière, de plans de travail [...] C'est une préoccupation très importante [...] (Répondant 1)*
- *Donc, ça a beaucoup changé et ce n'est pas juste du conseil vers les opérations, mais c'est très souvent des opérations vers le conseil. Très*

souvent les opérateurs vont me demander s'il faut que le conseil nous aide à mettre en place des programmes de rétention qui sont vraiment attractifs pour notre clientèle d'employés. C'est un gros changement. (Répondant 7)

- *Politique salariale, rémunération spécifique de la direction et quand on descend cela devient la politique salariale. Les augmentations en 2008, l'année prochaine seront de combien? De deux, deux et demie, 3 %? Je demande aussi la distribution des augmentations de salaire, vous connaissez la cloche? Chaque année je demande à voir la cloche pour m'assurer qu'elle existe, sinon je dis qu'ils ont mal fait leur travail. Alors à un certain niveau, on va approuver la politique et les échelles salariales seront augmentées de 3 % les salaires seront augmentés de 3 %. (Répondant 5)*

On constate premièrement que le *Répondant 1* témoigne des préoccupations du conseil d'administration pour la planification de carrière. Deuxièmement, nous notons que le *Répondant 7* témoigne de la prise en compte du programme de la rétention des ressources humaines de l'organisation. Finalement, nous notons également que le *Répondant 5* décrit la prise en compte de la politique salariale de l'organisation.

En somme, les mentions qui témoignent de l'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines dans la prise de décision de conseils d'administration sont nombreuses même si nous constatons que les sous-catégories de la dotation et de la rémunération occupent une plus grande place. L'analyse des mentions a révélé que la prise en compte des pratiques de la dotation était la plus élevée, suivie des pratiques de la rémunération et de la reconnaissance. Nos résultats appuient donc notre première proposition selon laquelle les membres des conseils d'administration intègrent les pratiques de gestion des ressources humaines dans leur prise de décision.

Nous enchaînons dans les sections suivantes avec les résultats qui portent sur les autres considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration.

4.3 Les considérations ayant trait aux effectifs

La catégorie des effectifs comprend toutes les mentions qui portent sur le nombre de personnes à l'emploi de l'organisation et toutes les mesures qui quantifient les ressources humaines. Notre seconde proposition prévoyait que les membres des conseils d'administration intègrent des considérations ayant trait aux effectifs de l'organisation dans leur prise de décision. Un total de 107 mentions sur les effectifs a été identifié. Une vue d'ensemble des résultats relatifs à cette catégorie apparaît dans le tableau IV. Nous y voyons une contribution de la part de tous les répondants même si le nombre des mentions varie par répondant.

Tableau IV : Vue d'ensemble des résultats relatifs aux effectifs

Répondant	Nombre de mentions
<i>Répondant 1</i>	14
<i>Répondant 2</i>	9
<i>Répondant 3</i>	3
<i>Répondant 4</i>	14
<i>Répondant 5</i>	14
<i>Répondant 6</i>	9
<i>Répondant 7</i>	13
<i>Répondant 8</i>	9
<i>Répondant 9</i>	7
<i>Répondant 10</i>	15
Total	107

Le tableau V, présente les mentions relatives aux dix sous-catégories des considérations ayant trait aux effectifs. Nous traiterons de façon distincte les résultats des sous-catégories dans les prochains volets.

Tableau V : Mentions relatives aux considérations ayant trait aux effectifs

Sous-catégorie	Résumé des mentions	Nombre de mentions
Rétention du personnel	Roulement, taux de roulement, rotation de personnel, conserver, garder, garder les emplois ici, supporter du personnel, pas perdre notre monde, perdre ses ressources, rétention, capacité de rétention, retiendra, retenir, les gens qui quittent. s'en aller, invité à quitter, départ, package de départ, restent, ressources humaines restaient, turnover, prêt à voir partir, peu de permanence, capacité de la personne à continuer.	51
Disponibilité de la main-d'œuvre	Pénurie de main-d'œuvre, rareté des ressources, ressources limitées, manque de ressources, manque de personnel, ressources rares, disponibilité de la main-d'œuvre, ressources disponibles, avoir les ressources nécessaires, a-t-on les ressources ? a-t-on l'équipe ?, disponibilité du personnel, trouver les ressources, trouver la main-d'œuvre, besoin de main-d'œuvre, j'ai deux vacances que j'essaye de combler, bassin de main-d'œuvre, approvisionnement naturel, approvisionnement.	28
Recrutement et sélection	Embauche, engager des postes clés, prendre la ressource, recruter, recrutement, on recherche, capacité d'aller chercher, force d'attraction, attirer, accepter l'offre, sélection.	26
Relève	Relève, candidats à la relève, nouvelle direction, changer le président, nouveau président, devenir président, retraite, plan de carrière, progression au niveau de la direction, remplacer, on les remplace, remplacés, successeur, succession, plan de succession.	26
Affectation	Mutation, relocaliser cette personne, déplacer les ressources, prendre quelqu'un et l'envoyer, postes jumelés, doubler les postes, ne pas avoir duplication de services, regrouper ressources, regrouper usines. Qui va diriger? Qui dirigera? Qui va être responsable? Qui va le faire?, insérer, insérer les ressources, comment les insérer, affectation, réaffectation, nomination haut dirigeant, mobilité, obligée d'aller à l'extérieur, cherche à bouger, équipe à distance.	24
Rationalisation	Rationalisation, rationalisé, réduction d'effectif, mettre des gens à pied, mises à pied, perte d'emplois, coupures, couper les postes, suppression d'emplois.	14
Volume	Absentéisme, taux d'absentéisme, quantifié, combien, si c'est pas un c'est l'autre, masse salariale, adéquation entre les ressources à éliminer et les ressources à garder.	11
Structure organisationnelle	Organigramme, changement organigramme, fonctions couvertes, fonctions importantes à remplir, penser aux nouveaux rôles, identifier les leaders, structure organisationnelle, comment ça va être structuré.	11
Démographie	Génération Y, nouvelle génération de travailleur, jeunes éléments, démographie, vieillissement de la population, âge moyen.	8
Composition du personnel	Composition du conseil, conseil formé de [...], présence des femmes, il y a de tout [...], représentativité (strates), 4 pays différents forment nouvelles équipes virtuelles.	7
	Total	206
Légende	RH : Ressources humaines	

▪ **La rétention du personnel**

Nous avons identifié 51 mentions relatives à la sous-catégorie de la rétention du personnel. Nous proposons ci-dessous deux extraits qui portent sur cette sous-catégorie :

- *Au conseil, on devra se préoccuper s'il y a un roulement de personnel important à titre d'exemple, cela devrait normalement être un sujet de préoccupation du conseil. Car s'il y a un roulement d'employés important, ça dénote une problématique. (Répondant 10)*
- *Rétention, embauche du personnel actuel, et cela, à tous les niveaux. Intéressant, car autrefois on pensait que la rétention était importante seulement dans les postes stratégiques ou la haute direction. Mais aujourd'hui, avec la rareté, la pénurie, la préoccupation de la rétention est descendue dans les échelons beaucoup plus bas. (Répondant 7)*

Comme on peut le constater, le *Répondant 10* exprime la préoccupation du conseil d'administration vis-à-vis le roulement du personnel tandis que le *Répondant 7* expose ses réflexions sur l'importance de la rétention des ressources humaines à tous les échelons.

En somme, la sous-catégorie de la rétention du personnel a obtenu le nombre de mentions le plus élevé. Le tableau V (cf. page 85) nous indique que les membres des conseils d'administration désignent sous diverses appellations la rétention du personnel, telle que « le roulement, la rotation du personnel, la perte de ressources et la faible permanence ». D'une perspective de roulement ou de rétention, les répondants ont tous exprimé une préoccupation de cette sous-catégorie. Les membres des conseils d'administration ont surtout exprimé des soucis pour la rétention du personnel en vue de l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (38 mentions p. ex., « *perdre ses ressources* »), mais aussi pour la haute direction (11 mentions p. ex., « *package de départ* ») et pour les membres du conseil d'administration (2 énoncées p. ex., « *inviter à quitter* »).

▪ ***La disponibilité de la main-d'œuvre***

Nous avons identifié 28 mentions relatives à la sous-catégorie de la disponibilité de la main-d'œuvre. Le tableau V (cf. page 85) indique les mentions que la sous-catégorie a incluses telles que « la pénurie, le bassin et le manque de main-d'œuvre ». Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur la disponibilité de la main-d'œuvre :

- *Il y a deux ans je n'aurais pas répondu de la même façon parce que : il y a deux ans il n'y avait pas cette menace de la rareté des ressources humaines dans certains secteurs... Avant on pouvait compter sur une espèce d'approvisionnement naturel alors qu'aujourd'hui on ne peut plus compter sur cet approvisionnement-là. (Répondant 7)*
- *Tout l'aspect approvisionnement, et avoir les ressources nécessaires pour s'assurer de pouvoir répondre à la demande le plus adéquatement possible. Aujourd'hui, ça fait partie des discussions qu'on a, mais lorsqu'on va savoir que le test va dans la bonne direction ça va prendre de plus en plus d'ampleur. (Répondant 3)*

D'après le *Répondant 7*, la sous-catégorie est désignée par l'approvisionnement des ressources humaines. De plus, ce répondant exprime un second énoncé qui se rapporte à la disponibilité de la main-d'œuvre laquelle est la rareté des ressources humaines. Pour sa part, le *Répondant 3* témoigne également de la préoccupation de l'approvisionnement, mais ajoute comme information supplémentaire les ressources nécessaires.

Bref, la disponibilité de la main-d'œuvre figure dans les discussions des conseils d'administration. Les répondants témoignent des préoccupations quant à la pénurie de la main-d'œuvre et sa disponibilité. Notre analyse nous a fait découvrir que les conseils d'administration ont surtout tenu compte de la sous-catégorie pour l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (17 mentions p. ex., « *trouver les ressources* »), mais aussi pour la haute direction (6 mentions p. ex., « *a-t-on l'équipe* ») et les membres du conseil d'administration (2 mentions p. ex., « *j'ai deux vacances, j'essaye de combler* »).

▪ ***Le recrutement et la sélection***

Ce volet expose les résultats qui se rapportent à la sous-catégorie du recrutement et de la sélection. À contrario de la sous-catégorie des pratiques de gestion des ressources humaines de la dotation, cette sous-catégorie inclut les mentions qui quantifient le recrutement et la sélection des ressources humaines et non les mentions qui se réfèrent à des pratiques de gestion des ressources humaines. Nous avons identifié 26 mentions relatives à la dotation. Le tableau V (cf. page 85) indique les mentions citées telles que « l'embauche et la force d'attraction ». Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur le recrutement et la sélection :

- *Je peux donner un exemple concret où on a recruté un v.-p. ventes en donnant un mandat à un chasseur de têtes, recruteur là, sans que ces recruteurs soient validés par un comité de ressources humaines [...] (Répondant 2)*
- *À chaque réunion on a la présentation du président, du CEO dans laquelle le statut de la main-d'œuvre est écrit et verbal : embauche, budget, notre souci de force d'attraction. (Répondant 4)*

Le *Répondant 2* fournit un exemple où le conseil d'administration a été concerné par l'activité du recrutement tandis que le *Répondant 4* témoigne de la prise de conscience de la dotation lors des réunions du conseil d'administration.

Ainsi, notre analyse nous a fait découvrir que les conseils d'administration ont surtout prêté attention au recrutement et à la sélection de la haute direction (20 mentions p. ex., « *engager les postes clés* »), mais aussi de l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (4 mentions p. ex., « *force d'attraction* ») et des membres du conseil d'administration (2 mentions p. ex., « *accepter l'offre* »).

▪ ***La relève***

Nous avons regroupé dans la sous-catégorie de la relève, les moyens et les mécanismes qui permettent sa réalisation. Au total, 26 mentions relatives à la relève ont été identifiées. Le tableau V (cf. page 85) indique les mentions qui se rapportaient à la sous-catégorie par exemple, « la progression au niveau de la direction et le remplacement des ressources humaines ».

Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur la relève :

- *On ne peut dire qu'il y a 5,10 ou 20 ans on ne se préoccupait pas de la relève. On le faisait probablement, mais d'une façon plus innée. Il y a annuellement une remise en question du personnel à savoir qui remplacer et oui aujourd'hui c'est plus formel. (Répondant 4)*
- *Dans plusieurs conseils, on dit : bon, cette personne-là est rendue à tel stade de son plan de croissance. Si on fait tel... si on crée un nouveau département, comment peut-on...? Parce que la notion de plan de relève, c'est omniprésent dans les conseils maintenant, beaucoup plus présent qu'il y a cinq ans je dirais, avec les nouvelles règles...Les plans de relève, ça fait partie des préoccupations des comités de ressources humaines, qui souvent les présentent aux conseils d'administration. (Répondant 1)*

Ces deux exemples de mentions de la part des répondants démontrent l'intérêt qu'éprouve le conseil d'administration à la sous-catégorie de la relève. Le *Répondant 4* dévoile que le conseil s'implique de façon formelle aux questions de la relève. Le *Répondant 1* explique les questionnements et les préoccupations que pose la relève.

Bref, du point de vue de la relève ou de l'examen des plans de carrière pour assurer la relève, les répondants ont exprimé de façon différente leur préoccupation à la sous-catégorie. Notre analyse nous a fait découvrir que les conseils d'administration ont surtout prêté attention à la sous-catégorie pour la haute direction (21 mentions p. ex., « *progression au niveau de la direction* »). Néanmoins, il y a eu des mentions à l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (1 énoncé p. ex., « *plan de carrière* ») et aux membres du conseil d'administration (2 mentions p. ex., « *devenir président* »).

▪ **L'affectation**

Nous avons identifié 24 mentions relatives à la sous-catégorie de l'affectation. Le tableau V (cf. page 85) indique les diverses mentions qui ont été citées telles que « la mutation, l'insertion, le déplacement et la nomination des ressources ».

Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur l'affectation :

- *C'est ce que j'ai dit tout à l'heure : combien de mises à pied chez les cadres et chez les syndiqués? Quelle est la politique d'indemnités pour tout ce monde? La réaffectation est-elle possible, mutation d'une usine à l'autre? Leur donnera-t-on de l'aide au niveau de la réaffectation? (Répondant 5)*
- *Quand vous prenez une décision, à tout moment donné, vous pensez aux ressources humaines : qu'est-ce qu'on va faire? comment on peut les insérer dans une autre division? comment on peut donner un accompagnement? (Répondant 9)*

Ainsi, le *Répondant 5* témoigne des préoccupations que le conseil exprime face à l'affectation des ressources humaines lors d'une fermeture d'usines. Quant au *Répondant 9*, il met l'emphase sur l'insertion des ressources humaines.

En somme, sous diverses appellations, les répondants ont exprimé leurs préoccupations de l'affectation. Notre analyse nous a fait découvrir que les conseils d'administration ont surtout prêté attention à la sous-catégorie pour l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (17 mentions p. ex., « *déplacer les ressources* ») mais aussi pour la haute direction (7 mentions p. ex., « *nomination du haut dirigeant* »).

▪ ***La rationalisation***

Nous avons identifié 14 mentions relatives à la sous-catégorie de la rationalisation. Le tableau V (cf. page 85) indique les mentions que nous avons incluses dans la comptabilisation, telles que « les coupures de postes, les pertes d'emplois et les mises à pied ».

Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur la rationalisation.

- *C'est le président qui va amener au conseil ou au comité les décisions en disant : « ça ne fonctionne plus, il y a deux usines qui marchent à 50 % de capacités ». Alors, il faut en fermer une. Notre analyse dit qu'il faut fermer celle-ci. Et là il va nous faire état de la façon avec laquelle il va aborder cela. Le conseil va réagir et prendre ses suggestions [...] chacun des membres va proposer ses questions, par exemple les mises à pied seront-ils mutés ailleurs? les cadres de l'usine est-ce qu'on les laisse aller ou on veut les garder? (Répondant 5)*

- *Si vous êtes en crise financière vous sauvez les meubles, aussi les ressources humaines, mais surtout les meubles. Tu prends les décisions pour contrôler les dommages que tu vas faire. À un moment donné, il faudra mettre des gens à pied. Ici encore on va utiliser le gros bon sens en essayant de ne pas affecter les fonctions essentielles de l'entreprise, surtout celles qui sont bien comblées. Mais parfois on n'a pas le choix, car des fois c'est une question de survie. (Répondant 9)*

Comme on peut le constater, le *Répondant 5* nous parle des réflexions du conseil lors de décisions de rationalisation. Le *Répondant 9* nous fait part des critères considérés pour les mises à pied.

En résumé, la rationalisation représente un cadre de réflexion important chez les répondants qui est exprimé de différentes façons. Notre analyse nous a fait découvrir que les conseils d'administration ont surtout considéré la sous-catégorie pour les ressources humaines de l'organisation (14 mentions p. ex., « *réduction d'effectifs, mise à pied et pertes d'emplois* »).

▪ *Le volume*

Nous avons regroupé dans la sous-catégorie du volume toutes les mentions qui quantifiaient et mesuraient les effectifs. Nous avons identifié 11 mentions relatives à la sous-catégorie du volume. Le tableau V (cf. page 85) indique les mentions qui se rapportaient au volume, dont « l'adéquation des ressources et le taux d'absentéisme ». Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur le volume :

- À ce niveau, ce qu'on constatait dans ce groupe d'entreprises là (puisqu'ils ont 4 usines), c'est qu'il y avait un très haut taux de roulement de personnel et un très haut taux d'absentéisme. Au niveau d'un conseil, on va alors essayer de voir quels sont les rapports que ça nous prend? (Répondant 10)
- Il faut prendre les bonnes décisions pour aller dans les secteurs qui vont être très en demande, en compétition, donc il faut que le conseil et les membres de l'administration nous présentent l'adéquation entre les ressources à éliminer et les ressources qu'ils veulent garder, les personnes dont ils pensent qu'elles vont être importantes dans les années à venir. (Répondant 1)

Nous pouvons constater que le *Répondant 10* témoigne du fait que le conseil d'administration s'intéresse à mesurer l'absentéisme de l'ensemble des ressources humaines. Pour sa part, le *Répondant 1* explique que le conseil d'administration examine l'adéquation des ressources humaines. Nous y interprétons, par adéquation, le

calcul d'un équilibre (p. ex., l'équation de l'intrant moins l'extrant) des ressources humaines de l'organisation.

Enfin, la sous-catégorie du volume a été évoquée par les répondants lors des entrevues. Notre analyse nous a fait découvrir que les conseils d'administration ont surtout prêté attention à l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (11 mentions p. ex., « *si c'est pas l'un, c'est l'autre* »).

▪ ***La structure organisationnelle***

Nous avons identifié 11 mentions relatives à la sous-catégorie de la structure organisationnelle. On retrouve dans le tableau V (cf. page 85) les mentions que nous avons incluses dans cette sous-catégorie dont le changement à l'organigramme, les fonctions importantes et l'identification des leaders. Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur la structure organisationnelle :

- *C'est la même chose dans la société de capital de risque, on va essayer de voir l'organigramme et de savoir si les fonctions de l'entreprise vont être bien couvertes. (Répondant 9)*
- *Donc ce que je veux dire c'est comme une équipe de hockey, organise-toi pour avoir les meilleurs joueurs après cela, fais ta stratégie, le plan d'action que j'ai suggéré au conseil : identifions les leaders de l'entreprise, évaluons les leaders de l'entreprise. (Répondant 2)*

L'examen du premier énoncé nous permet de voir que selon le *Répondant 9* le conseil d'administration examine l'organigramme de l'organisation qui relève de son autorité. Tandis que l'examen de l'énoncé du *Répondant 2* nous permet de prendre conscience des réflexions stratégiques entamées par le conseil d'administration pour évaluer les membres de la structure organisationnelle.

Bref, ces résultats nous indiquent que le conseil d'administration s'intéresse aux aspects de la structure organisationnelle, qu'elle soit les changements dans l'organigramme ou l'examen des fonctions importantes. Notre analyse nous a fait découvrir que les conseils d'administration ont surtout prêté attention à la haute direction (4 mentions p. ex., « *les fonctions couvertes et l'identification des leaders* »).

▪ ***La démographie***

Nous avons identifié 8 mentions relatives à la sous-catégorie de la démographie. Le tableau V (cf. page 85) indique les mentions que nous avons regroupées dans cette sous-catégorie telles que « le vieillissement de la population et la nouvelle génération de travailleur ». Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur la démographie :

- *Il y a la démographie, le vieillissement de la population, la démographie, c'est clairement le facteur qui fait que le bassin de main-d'œuvre est moins important qu'il a déjà été. Le vieillissement de la population [...] donc les employés, la moyenne d'âge est là. (Répondant 1)*
- *Il n'y avait pas la connaissance de la nouvelle génération de travailleurs par rapport aux travailleurs de la génération plus âgée. La dynamique de réflexion au niveau des ressources humaines a complètement changé depuis les deux dernières années. (Répondant 7)*

Le premier exemple, l'énoncé du *Répondant 1* expose les réflexions sur la démographie, en particulier sur le vieillissement de la population. Le deuxième exemple, l'énoncé du *Répondant 7*, exprime les considérations de la nouvelle génération de travailleurs.

En somme, les résultats qui portent sur la démographie nous indiquent que le nombre des mentions n'est pas élevé. Cependant, les résultats nous indiquent quand même la présence de la sous-catégorie de la démographie dans les réflexions des conseils d'administration et indique les préoccupations que certains répondants ont exprimées.

▪ ***La composition du personnel***

Suite à notre analyse, nous avons subordonné à la sous-catégorie de la composition du personnel plusieurs notions, telles que « la proportion féminine, l'âge, les différences culturelles et le mélange des compétences ». Comme nous avons indiqué au tableau V (cf. page 85), 7 mentions relatives à la sous-catégorie ont été identifiées. Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur la composition du personnel:

- *On va parler de structure, de présence des femmes au niveau de la direction. Ce fut discuté au cours des deux dernières années : il n'y en a pas beaucoup. (Répondant 5)*

- *En passant dans notre conseil d'administration, on a une règle interne qui vise à ce qu'on ait une représentativité à peu près équivalente entre les strates de 30 à 40 ans, 40 à 50, et 50 et plus. On veut pas avoir par exemple une majorité de 50 ans et plus, ni une majorité de 30 à 40 ans, mais on veut avoir un juste mélange. On a besoin de la fougue des jeunes, on a besoin de la sagesse des plus vieux. (Répondant 8)*

Comme on peut le constater, chez le *Répondant 5*, on apprend que le conseil a eu des discussions sur la présence des femmes au niveau de la direction. Chez le *Répondant 8*, l'intérêt à la sous-catégorie concerne la représentativité reliée à l'âge.

En dernière analyse, bien que le nombre des mentions portant à la sous-catégorie ne soit pas élevé, nous avons néanmoins trouvé que la composition du personnel était un sujet de réflexions chez les répondants. Nous avons découvert que les conseils d'administration ont prêté attention à la sous-catégorie, tant pour l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (1 énoncé p. ex., « nouvelles équipes ») que pour la haute direction (1 énoncé p. ex., « présence des femmes ») que pour les membres du conseil d'administration (4 mentions p. ex., « représentativité »).

En conclusion, notre analyse des mentions relatives aux considérations ayant trait aux effectifs nous a fait découvrir l'émergence de 10 sous-catégories. Dans l'ensemble, nous avons soumis au moins un exemple d'énoncé pour chacun des répondants. Les sous-catégories qui ont obtenu le nombre de mentions les plus élevées ont été les suivantes (*le nombre de mentions est placé entre parenthèses*) : la rétention (51), la disponibilité de la main-d'œuvre (28), le recrutement et la sélection (26), la relève (25) et l'affectation (24). Les sous-catégories émergées qui ont obtenu le nombre de mentions les moins élevées ont été les suivantes : la rationalisation (14), la structure organisationnelle (11), le volume (11), la démographie (8) et la composition du personnel (7). Nos résultats appuient donc notre deuxième proposition selon laquelle les membres des conseils d'administration intègrent des considérations ayant trait aux effectifs de l'organisation dans leur prise de décision.

4.4 Les considérations ayant trait aux compétences

Notre troisième proposition de recherche prévoyait que les membres des conseils d'administration intègrent des considérations ayant trait aux compétences des ressources humaines dans leur prise de décision. Nous entendons par la catégorie des compétences la concrétisation des savoirs, des savoirs être et des savoirs faire dans les activités d'emploi. Dans un premier temps, nous avons identifié 81 mentions sur les compétences. Nous avons par la suite décomposé la catégorie par des sous-catégories qui ont émergé. Finalement, nous avons désigné les trois sous-catégories suivantes par des termes associés aux « savoirs » qui sont :

1. **Les habilités (les savoirs faire) :** les connaissances de l'action, la capacité d'accomplir le travail, l'aptitude et l'expérience.
2. **Les attitudes (les savoirs être) :** la conduite adoptée dans la situation qui prévaut.
3. **Les connaissances (les savoirs) :** les connaissances spécifiques ou transversales, de faits, de règles, de théories, etc.

Une vue d'ensemble des résultats relatifs à cette catégorie apparaît dans le tableau VI. Nous y voyons une contribution de la part de tous les répondants même si le nombre des mentions varie par répondant.

Tableau VI : Vue d'ensemble des résultats relatifs aux compétences

Répondant	Nombre de mentions
<i>Répondant 1</i>	9
<i>Répondant 2</i>	2
<i>Répondant 3</i>	6
<i>Répondant 4</i>	13
<i>Répondant 5</i>	9
<i>Répondant 6</i>	9
<i>Répondant 7</i>	9
<i>Répondant 8</i>	6
<i>Répondant 9</i>	12
<i>Répondant 10</i>	6
Total	81

Le tableau VII présente les mentions relatives aux différentes sous-catégories des considérations ayant trait aux compétences. Nous avons identifié 109 mentions relatives aux sous-catégories des considérations ayant trait aux compétences.

Tableau VII : Mentions relatives aux considérations ayant trait aux compétences

Sous-catégorie	Résumé des mentions	Nombre de mentions
Habilités	Personne d'expérience, expertises (dans la situation), talents, faire ses preuves, curriculum, qualifications, professionnel, capacité, bonne personne (au bon endroit), bonne position, bon élément, meilleurs joueurs, candidats idéals, meilleurs créateurs, meilleure personne, valeur ajoutée, haut potentiel, sentir la qualité, qualité de la direction, bon gestionnaire, bon principal dirigeant, capacité à gérer, bon responsable, avoir les RH compétents, RH intéressant.	68
Attitudes	Bon type marketing, plein de bon sens, comportement, winner, prendre de bonnes décisions, gens performants, président très fort, qualité requise pour diriger, imposer le respect, faire des demandes, tenter de transférer connaissances, sortir de zone de confort, pas besoin de diplômes, pas préparé, responsabiliser employés, passer à choses plus difficiles.	21
Connaissances	Hauts savoirs, haut niveau, expertises, expert, spécialistes, cerveaux, plus scolarisés, connaissances, réseau de contacts, pas évident pour un comptable, beaucoup appris.	20
	Total	109
Légende	RH : Ressources humaines	

Ainsi, nous avons traité les habilités, les connaissances, et les attitudes en tant que sous-catégories de la catégorie générale des compétences. Les prochains volets présentent les résultats de notre analyse.

▪ *Les habilités*

Nous exposons dans ce volet les résultats qui portent sur les habilités. Cette sous-catégorie sous-entend les savoirs concrétisés lors de l'exécution d'un emploi, donc les savoirs nécessaires pour accomplir et réaliser un objectif. Nous avons identifié 68 mentions portant sur les habilités. Le tableau VII (cf. page 96) énumère les diverses mentions que nous avons regroupées dans la comptabilisation telles qu' « une personne d'expérience, on doit faire ses preuves et avoir les qualifications ». Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur les habilités:

- *Il est important d'avoir les bonnes personnes au bon endroit, donc les bonnes personnes pour les fonctions essentielles de l'entreprise. Donc, si on*

a une entreprise en démarrage et qu'on a besoin d'une personne aux ventes, qui va s'en occuper, a-t-il une expérience? (Répondant 9)

- *C'était des candidats à la relève de la direction, c'était des gestionnaires de projets qui avaient le profil, le potentiel pour participer à la gestion de l'entreprise. Ce n'était pas de simples exécutants, c'était des employés avec un potentiel au-dessus de la moyenne. (Répondant 8)*

Comme on peut le constater, le *Répondant 9* démontre sa préoccupation des habilités des ressources humaines de l'organisation. Or, il mentionne l'habileté de l'expérience et emploie à plusieurs reprises l'expression de « la bonne personne ». Quant au *Répondant 8*, il met l'emphase sur la mesure des habilités des gestionnaires en employant les expressions « avoir le profil et le potentiel au-dessus de la moyenne ».

Bref, la sous-catégorie des habilités préoccupe tous les répondants. Bien qu'ils y réfèrent sous différentes façons, lorsque les mentions sont évaluées dans leurs contextes, ils expriment tous l'importance que la sous-catégorie représente pour les conseils d'administration. Notre analyse nous a fait découvrir que les conseils d'administration ont surtout prêté attention à la sous-catégorie pour la haute direction (40 mentions p. ex., « *faire ses preuves* »), mais aussi pour l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (7 mentions p. ex., « *meilleurs créateurs* ») et pour les membres du conseil d'administration (7 mentions p. ex., « *bon président* »).

▪ *Les attitudes*

La sous-catégorie des attitudes fait référence à la conduite et au comportement requis pour l'exécution des objectifs. Nous avons identifié 21 mentions relatives aux attitudes. Le tableau VII (cf. page 96) indique les mentions incluses pour la comptabilisation telles que : « imposer le respect, être un gagnant (*winner*) et être performant ». Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur les attitudes :

- *Là-dessus, c'est plus difficile la gestion des ressources des membres du conseil, parce que presque tout le monde est sur le même pied, sauf le président du conseil, et ça prend un président du conseil très très fort pour s'occuper de la gestion des ressources des membres du conseil. (Répondant 5)*
- *Dans le cas que je connais personnellement, oui, ça a été une bonne décision, sauf heureusement que le directeur général était un bon type de*

marketing. Donc, il a vu lui à protéger sa job en allant chercher des ressources financières. (Répondant 6)

La lecture des mentions nous fait découvrir que le *Répondant 5* porte son témoignage sur l'attitude requise du président du conseil d'administration (p. ex., « *très, très fort* »). Pour sa part, le *Répondant 6* relate l'attitude du dirigeant. L'attitude de ce dernier a été évaluée par sa conduite lors de l'exécution de ses objectifs qui a été décrite comme étant « un bon type de marketing ».

En somme, les résultats portant sur les attitudes nous ont fait découvrir que les conseils d'administration ont prêté attention à la sous-catégorie, tant pour l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (3 mentions p. ex., « *passer à choses plus difficiles* »), que pour la haute direction (4 mentions p. ex., « *winner* ») et que pour les membres du conseil d'administration (9 mentions p. ex., « *tenter de transférer connaissances* »).

▪ *Les connaissances*

Nous avons identifié 20 mentions relatives aux connaissances. Nous avons énuméré au tableau VII (cf. page 96) les mentions que les répondants ont utilisées pour désigner la sous-catégorie des connaissances. Les termes « d'expert et d'expertise » ont également été retenus car dans leur contexte, ils faisaient référence aux savoirs théoriques possédés par la personne. Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur les connaissances :

- Quand vous avez des employés qui travaillent pour vous, des employés clés qui ont une très haute expertise parce que c'est très pointu comme domaine, ces gens-là peuvent être facilement sollicités par d'autres intervenants, à de bien meilleures conditions. (Répondant 3)
- Ça fait une couple de fois que je le mentionne, mais un journal c'est du cerveau. Il n'y a pas grand actif dans les bureaux autres que les cerveaux! (Répondant 10)

Dans le premier énoncé, le *Répondant 3* met l'emphase sur le niveau d'expertise des ressources humaines de l'organisation. Dans le deuxième énoncé, le *Répondant 10* fait une référence implicite aux connaissances des ressources humaines de l'organisation en les désignant comme des cerveaux.

Ce volet a démontré l'importance que la sous-catégorie des connaissances représente aux yeux des conseils d'administration. Des mentions telles que « le réseau de contacts et les ressources humaines plus scolarisées » ont été incluses dans la comptabilisation des mentions. Notre analyse nous a fait découvrir que les conseils d'administration ont surtout prêté attention à la sous-catégorie pour l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (13 mentions p. ex., « *plus scolarisées* »), mais aussi pour la haute direction (4 mentions p. ex., « *haut niveau* ») et pour les membres du conseil d'administration (3 mentions p. ex., « *réseau de contacts* »).

En conclusion, nous avons identifié l'émergence de trois sous-catégories. Pour la comptabilisation des mentions, nous avons traité ces trois sous-catégories sous la désignation des connaissances, des habilités et des attitudes. De nombreuses expressions ont été utilisées par les répondants et ont donc été évaluées dans leur contexte lors de notre analyse. Le nombre de mentions de sous-catégories ont été les suivantes : les connaissances (20), les habilités (68), et les attitudes (21). Nos résultats appuient donc notre troisième proposition selon laquelle les membres des conseils d'administration intègrent des considérations ayant trait aux compétences dans leur prise de décision. Nous enchaînons cette section avec la catégorie de l'engagement.

4.5 Les considérations ayant trait à l'engagement

Notre quatrième proposition de recherche prévoyait que les membres des conseils d'administration intègrent des considérations ayant trait à l'engagement des ressources humaines dans leur prise de décision. L'engagement fait référence aux objectifs et aux moyens entrepris pour maximiser la contribution des ressources humaines par les pratiques d'une organisation. Comme notre analyse a évalué l'engagement dans un sens large, nous avons inclus dans cette catégorie les mentions relatives à la motivation et au bien-être des employés.

Nous avons identifié 104 mentions relatives à l'engagement et nous avons identifié quatre sous-catégories dont le climat de travail, les attentes, le comportement souhaité et l'adhésion qui seront traitées dans les prochains volets. Une vue d'ensemble des résultats relatifs à l'engagement apparaît dans le tableau VIII.

Tableau VIII : Vue d'ensemble des résultats relatifs à l'engagement

Répondant	Nombre de mentions
<i>Répondant 1</i>	13
<i>Répondant 2</i>	5
<i>Répondant 3</i>	6
<i>Répondant 4</i>	17
<i>Répondant 5</i>	13
<i>Répondant 6</i>	12
<i>Répondant 7</i>	8
<i>Répondant 8</i>	10
<i>Répondant 9</i>	5
<i>Répondant 10</i>	14
Total	104

Le tableau IX (cf. page 101) présente les mentions relatives aux différentes sous-catégories de l'engagement.

Tableau IX : Mentions relatives aux sous-catégories de l'engagement

Sous-catégorie	Résumé des mentions	Nombre de mentions
Climat de travail	Éléments de relations de travail, problèmes de RT, conflits interpersonnels, amplifié la situation (gangrène), très apprécié de ses collègues, difficulté à travailler en collaboration, problèmes à l'interne avec subalternes, pas de tensions, travailler ensemble, excellente RT (veut vivre ensemble), bien-être des gens, sérénité du départ, conflit sur l'agenda, éviter conflits, bonne entente parmi troupes, programme qualité de vie au travail, assombrir ambiance, zizanie interne, agréable à l'interne, intérêts divergents, tensions, conseils difficiles à gérer, libres de donner idées, pas toujours du même avis, discussions enflammées, opinions diverses et opposées, pas facile à gérer des égos, zone commune-tête de cochon, bon climat de travail, évaluation du climat, suivre le CT, CT agréable, risqué de mécontente, nombre de griefs (mécontente), griefs réglés-convention négociée (CT amélioré), négociation dans le respect-réglé à l'amiable, on se parle encore (chefs syndicaux), créer partenaire pour fonctionner dans la joie.	36
Comportement souhaité	Gestionnaire met en place bon CT, garder les gens motivés et intéressés, impliquer les gens, vitaliser les employés, inquiétude devient négative le moral n'est plus là, moral des troupes, motivation des gens, mobilisation, fière d'eux, une acquisition c'est demandant, ce qu'on demande (raisonnable), être travailleur, accepter la vision la réticence, trop débordée, puisse boycotter, n'aime pas faire cela (leader se pense éternel), pas prêts à donner plus, incite les gens à se dépasser, ne peut pas s'asseoir sur ses lauriers, pouvoir d'influencer- prendre décisions, capacité à s'adapter, pas faire abstraction de ses émotions, décisionnel sans nuire aux intérêts, négocier plutôt que juste avoir raison, personnalité et prestance, personne qui s'exprime-consensus, école de pensée-culture commune, comportement souhaité, haut standard de comportements, clause de non-concurrence, non-divulgaration d'information.	34
Adhésion	Adhésion, ressources qui adhèrent, création d'adhésion, adhésion de 50 %, démission (si sans pouvoir au conseil), possibilité de quitter, je vais me désengager, facile de changer d'employeur, conditions d'être libéré, choix de quitter, je fais ça pour donner parce que j'ai reçu, on a pris le temps de visiter, j'ai le temps de faire cela, je vais aller-je serai présent, va essayer d'inviter son conseil, prêt à donner du temps, réellement s'engager, rester en poste parce qu'ils ont fait le choix, s'assurer de garder ces gens, intéressés à se joindre, peuvent être sollicité, savent qu'ils ne feront pas carrière, le comité n'est pas couru, les responsabilités statutaires peuvent les éloigner, s'assurer que personnel soit content et reste, connaissance de la mission, pas prendre décision sans aller chercher engagement, « walk the talk », quelqu'un qui veut la réussite, création d'équipes-défi de développement.	31
Attentes	Satisfaction de la communication, offre de salaire ne convenait pas, bien payer, programme attractif, partage de la réussite, relève cognait à la porte, avoir du plaisir (pour le succès), être heureux, rendre les troupes heureuses (bénéfices et besoins), impact familial, s'ils ne sont pas contents, travail-famille est une priorité, pas de surprises pour les gens, faillite du lien employé, vouloir synergie, besoins de défis, rien à faire cacher derrière les rideaux, attentes des nouveaux futurs gestionnaires, pas la même grille de critère, le conseil recherche cela, important pour les employés.	23
	Total	124
Légende	RH : Ressources humaines CT : climat de travail RT : Relations de travail	

▪ ***Le climat de travail***

Nous avons identifié 36 mentions relatives au climat de travail. Le tableau IX (cf. page 101) énumère les mentions que nous avons juxtaposées à la sous-catégorie, telles que « les relations de travail, les relations interpersonnelles, le bien-être et les conflits ». Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur le climat de travail :

- *Il y a des gens, des expériences, des connaissances, ces gens-là sont importants à l'entreprise. Il faut s'assurer qu'on garde ces gens-là, et qu'on s'assure que l'entreprise maintienne un climat de travail qui soit agréable pour les gens. C'est notre façon au niveau du conseil de s'assurer que la direction porte toute l'attention voulue à ça. (Répondant 10)*
- *Ce sont des décisions auxquelles le conseil d'administration doit faire face. La bonne entente, le bon esprit, le bon climat de travail, ça pour les organisations bénévoles c'est un cas sur deux que le conseil est obligé de gérer avec le directeur général le climat de travail. (Répondant 6)*

Comme on peut le constater, le *Répondant 10* fait part de la préoccupation que le conseil d'administration porte sur le climat de travail pour les ressources humaines de l'organisation. Le *Répondant 6* manifeste l'attention particulière au climat de travail de l'organisation qui relève de l'autorité du conseil d'administration.

Les résultats portant sur le climat de travail nous ont fait découvrir que les conseils d'administration ont surtout prêté attention à la sous-catégorie pour l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (19 mentions p. ex., « *bien-être des gens* »), mais aussi pour la haute direction (5 mentions p. ex., « *zizanie interne* ») et pour les membres du conseil d'administration (9 mentions p. ex., « *pas facile à gérer des égos* »).

▪ ***Les comportements souhaités***

Nous avons identifié 34 mentions relatives à la sous-catégorie des comportements souhaités. Parmi les mentions indiquées dans le tableau IX (cf. page 101) qui portent sur les comportements souhaités, nous avons inclus « la motivation, le moral, et les demandes ou le débordement de travail ». Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur les comportements souhaités :

- *Nous avons élaboré un nouveau programme de rémunération dans le but de mieux motiver les personnes (salaire, bonification et programme d'options) selon des critères objectifs. (Répondant 3)*
- *C'est très important quand on fait des échelles comme ça de bien signifier que l'atteignable, c'est bien, mais ce serait mieux de le dépasser. Donc toujours s'assurer que les programmes qui sont en place sont des programmes qui incitent les gens à se dépasser, et d'avoir accès, au moment où il est dépassé, à des bonis supérieurs à ce qu'ils auraient eu. (Répondant 7)*

L'examen du premier énoncé nous fait voir que le *Répondant 3* soutient que le conseil d'administration se préoccupe de la motivation des ressources humaines de l'organisation. Dans le second énoncé, le répondant 7 met l'emphase sur les particularités du comportement souhaité des ressources humaines que le conseil d'administration estime, c'est-à-dire que les ressources humaines puissent se dépasser.

Enfin, notre analyse nous a fait découvrir que les conseils d'administration ont non seulement considéré l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (19 mentions p. ex., « être travailleur »), mais aussi la haute direction (8 mentions p. ex., « décisionnel sans nuire aux intérêts ») et les membres du conseil d'administration (9 mentions p. ex., « pouvoir d'influencer »).

▪ **L'adhésion**

Nous avons identifié 31 mentions qui portent sur la sous-catégorie de l'adhésion. Nous avons compilé dans le tableau IX (cf. page 101) les mentions auxquelles les répondants ont eu recours pour désigner l'adhésion. Nous pouvons aussi y voir les termes qui ont le sens opposé de l'adhésion tel que le « désengagement » et le « choix de quitter ». Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur l'adhésion :

- *Dans deux semaines à Québec il va y avoir 150 personnes je vais y aller. Je ne dirai pas un mot je remettrai les petits cadeaux, mais je serai présent. Cela va montrer aux employés que le conseil d'administration s'intéresse à cela pour lui c'est important. (Répondant 5)*
- *Si on veut faire un changement exemple : une mutation, décider de prendre des actions de croissance, de faire une fusion, la préoccupation ce sera souvent de connaître la réceptivité que le personnel aura. Dans certains*

cas cela ne nous fera pas abdiquer de certains changements, mais on va vouloir mesurer la hauteur de la marche à franchir. Des informations qui arriveront au conseil d'administration seront peut-être que trois personnes vont partir parce qu'elles n'acceptent pas cela ou au contraire que tout le monde adhère. (Répondant 9)

Comme on peut le constater, le *Répondant 5* se réfère à son expérience personnelle d'adhésion au conseil d'administration et à l'organisation qui révèle de l'autorité du conseil. Pour sa part, le *Répondant 9* met l'emphase sur la préoccupation de l'adhésion de l'ensemble des ressources humaines de l'organisation comme préalable aux prises des décisions du conseil d'administration.

En résumé, nous avons découvert que les conseils d'administration ont surtout prêté attention à la sous-catégorie pour l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (14 mentions p. ex., « *les ressources qui adhèrent*»), mais aussi pour la haute direction (1 énoncé p. ex., « *rester en poste parce qu'ils ont fait le choix* ») et pour les membres du conseil d'administration (9 mentions p. ex., « *prêtes à donner du temps, réellement s'engager* »).

▪ *Les attentes*

La sous-catégorie des attentes fait référence aux attentes des ressources humaines afin qu'elles exhibent ou qu'elles manifestent leurs engagements à l'organisation. Nous avons identifié 23 mentions relatives aux attentes. Telles qu'énumérées au tableau IX (cf. page 101), les mentions regroupées qui portent sur les attentes sont, entre autres, « la satisfaction de la communication, le partage de la réussite et le besoin de défis ».

Nous proposons ci-dessous deux exemples de mentions qui portent sur les attentes :

- *Les gens viennent à tous les ans nous expliquer comment seront ou sera l'augmentation globale générale, et aussi les modifications à faire sur les plans de rémunération à court, moyen et long terme parce que les sociétés d'aujourd'hui doivent se préoccuper et s'inquiéter des attentes des nouveaux futurs gestionnaires de nos sociétés. (Répondant 4)*
- *C'est la relève qui cognait à la porte et on lui disait non, aussi simple que ça. Je comprends un peu aussi pourquoi on disait non. C'est sûr que quand tu es en rationalisation et que ta profitabilité est marginale... les*

actionnaires en place voulaient avoir un minimum de retour sur leurs investissements... mais même à ça, moi j'aurais souhaité une plus grande ouverture. (Répondant 8)

Nous remarquons que le *Répondant 4* met l'emphase sur les attentes des nouveaux et des futures gestionnaires. En ce qui concerne le témoignage du *Répondant 8*, il explique les attentes que les candidats à la relève expriment, de façon plus précise, à participer au partage de bénéfices de l'organisation.

C'est ainsi que les résultats qui portaient sur les attentes nous ont fait découvrir que les conseils d'administration ont surtout prêté attention à la sous-catégorie pour l'ensemble des ressources humaines de l'organisation (14 mentions p. ex., « *besoins de défis* ») et pour la haute direction (6 mentions p. ex., « *offre de salaire ne convenait pas* »), mais aussi pour les membres du conseil d'administration (1 énoncé p. ex., « *le conseil recherche cela* »).

En conclusion, nous avons fait la mise au point des résultats relatifs à la catégorie des considérations ayant trait à l'engagement. Nous avons identifié quatre sous-catégories. Les mentions se référant aux sous-catégories étaient majoritairement des expressions dont le sens a été analysé dans leurs contextes. Le nombre des mentions des sous-catégories ont été les suivantes : le climat de travail (36), les attentes (23), les comportements souhaités (34) et l'adhésion (31). Nos résultats appuient donc notre quatrième proposition selon laquelle les membres des conseils d'administration intègrent des considérations ayant trait à l'engagement des ressources humaines dans leur prise de décision. Nous faisons suivre cette section avec l'exposé de notre cinquième catégorie qui porte sur la nature des enjeux.

4.5 La nature des enjeux

Notre cinquième proposition prévoyait que l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision par les membres des conseils d'administration est influencée par la nature des enjeux qui sont porteurs de contenu relatifs aux considérations ayant trait aux ressources humaines. Nous avons émis comme prémisse que la prise de décision porte généralement sur des enjeux financiers, concurrentiels et de restructuration qui se forment et se définissent en fonction de

l'évolution de l'environnement de l'organisation. Sachant que la nature des enjeux survient à partir d'un cadre particulier, c'est-à-dire d'un contexte relatif à l'environnement de l'organisation, nous nous intéressons aux questions suivantes : quels ont été les enjeux qui ont amené les conseils d'administration à prêter attention aux considérations ayant trait aux ressources humaines? Quelles ont été les considérations ayant trait aux ressources humaines selon la nature des enjeux?

À cet effet, nous avons identifié neuf enjeux, dont cinq relatifs à l'environnement interne et quatre relatifs à l'environnement externe. Au total, nous avons identifié 136 mentions relatives à l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration pour l'un ou l'autre de ces enjeux. Une vue d'ensemble des résultats relatifs aux enjeux apparaît dans le tableau X.

Tableau X : Vue d'ensemble des résultats relatifs aux enjeux

Répondant	Enjeux relatifs à l'environnement interne <i>Nombre de mentions</i>	Enjeux relatifs à l'environnement externe <i>Nombre de mentions</i>
<i>Répondant 1</i>	10	3
<i>Répondant 2</i>	5	4
<i>Répondant 3</i>	4	1
<i>Répondant 4</i>	17	5
<i>Répondant 5</i>	20	5
<i>Répondant 6</i>	7	3
<i>Répondant 7</i>	11	4
<i>Répondant 8</i>	8	8
<i>Répondant 9</i>	8	3
<i>Répondant 10</i>	8	2
Total	98	38

Le tableau XI présente les mentions pour les enjeux relatifs à l'environnement interne et le tableau XII énumère les enjeux relatifs à l'environnement externe. Ces deux tableaux associent à chaque enjeu les mentions par catégorie des considérations ayant trait aux ressources humaines.

Tableau XI : Mentions des enjeux relatifs à l'environnement interne

Enjeux / Catégorie	Pratiques GRH <i>Nombre de mentions</i>	Effectifs <i>Nombre de mentions</i>	Compétences <i>Nombre de mentions</i>	Engagement <i>Nombre de mentions</i>	Total des mentions
Changement de direction (p. ex., la succession)	20	18	14	16	26
Stratégies	26	19	0	11	26
État de crise	19	14	0	8	20
Cycle de vie (p. ex., les stades) de l'organisation	17	13	9	7	18
Relations industrielles (p. ex., les grèves)	8	3	0	8	8
Total	90	67	23	50	98

Tableau XII : Mentions des enjeux relatifs à l'environnement externe

Enjeux / Catégorie	Pratiques GRH <i>Nombre de mentions</i>	Effectif <i>Nombre de mentions</i>	Compétences <i>Nombre de mentions</i>	Engagement <i>Nombre de mentions</i>	Total des mentions
Acquisition et fusion	13	13	7	8	13
Investissement	12	6	6	0	12
Forces externes (p. ex., la démographie)	8	6	0	4	8
Lois (p. ex., les lois, les statuts et la nouvelle gouvernance)	5	0	0	2	5
Total	38	25	13	14	38

Notre méthode de comptabilisation des mentions s'explique de la façon suivante : premièrement, nous avons codifié toutes les mentions citant un même enjeu en regroupant toutes les mentions des répondants (total des mentions); deuxièmement, pour un enjeu donné, plusieurs catégories ont pu être référées dans une mention (nombre de mentions par catégories).

Nous proposons trois extraits de mentions portant sur les enjeux relatifs à l'environnement interne et externe de l'organisation :

- *On est dans une situation critique où on baisse dans le marché et où on manque de ressources : on n'a pas le choix de penser aux ressources humaines. À ce moment-là, le conseil est encore plus touché... plus préoccupé par cette question-là. On fonctionne avec des évaluations de toutes les ressources, de tous les secteurs de ressources, on demande des justifications... parce que dans un conseil, une diminution temporaire de la demande dans un marché, il faut savoir que (si on est d'accord que c'est temporaire) il faut se préparer pour bien se positionner pour le prochain cycle. Il faut prendre les bonnes décisions pour aller dans les secteurs qui vont être très en demande, en compétition, donc il faut que le conseil et les membres de l'administration nous présentent l'adéquation entre les ressources à éliminer et les ressources qu'ils veulent garder, les personnes dont ils pensent qu'elles vont être importantes dans les années à venir. Donc, les membres vont demander plus d'informations sur les profils des ressources. C'est un exemple de contexte où il y a encore plus de préoccupations humaines dans un contexte de rémission de la demande, quand c'est temporaire. (Répondant 1)*
- *Dossier, exemple lors d'une acquisition, le dossier sera purement financier, analyse des états financiers de la synergie, y aura-t-il suppression d'emploi, intégration d'usine c'est la partie plus négative de l'expertise mais cela fait partie du business State. Normalement si l'entreprise s'est rendue là c'est probablement parce qu'ils ont de bons gestionnaires donc : que faire pour les intégrer, les intéresser à continuer avec nous. Pas facile surtout quand c'est une entreprise entrepreneuriale : c'est une entreprise dirigée par son fondateur la plupart du temps et il est souhaitable qu'il reste. Beaucoup de sociétés veulent le garder au moins deux ans avec des ententes salariales. Malheureusement après six mois ça ne fonctionne pas car il doit alors dans le processus décisionnel, il doit demander la permission à quelqu'un de plus haut dans l'organigramme. C'est difficile pour quelqu'un qui a géré sa barque seul, que de s'habituer à cela. De là un peu la faillite du lien employé. (Répondant 4)*
- *Quelqu'un a-t-il déjà vécu une croissance rapide? Si quelqu'un n'a jamais vécu cela, c'est-à-dire une croissance rapide, il peut devenir insécure et peut-être prendre de mauvaises décisions. On va essayer d'avoir la personne chaque projet, chaque programme qu'on remplace, chaque marché qu'on va ouvrir : il y a toujours une personne. On dit souvent si on a un « winner » on va réussir. Car si on n'a pas la bonne personne on va faire de beaux plans d'affaires, mais on n'atteindra pas notre objectif parce qu'on n'a pas quelqu'un qui veut la réussite de cet élément-là. Dans le cas où tu es en pleine croissance, là c'est différent il faut que tu cherches la meilleure ressource pour remplir ton poste. Jusqu'où es-tu prêt à accepter une personne qui n'a pas toutes les caractéristiques pour combler ce poste à lui faire de la formation pour encadrer cette personne? (Répondant 9)*

Comme on peut le constater, au premier énoncé, le témoignage du *Répondant 1* porte sur un enjeu relatif à l'environnement interne, l'état de crise ; les contenus relatifs aux considérations ayant trait aux ressources humaines sont les effectifs et les compétences.

Au second énoncé, le *Répondant 4* témoigne que pour un enjeu relatif à l'environnement externe, les acquisitions, les catégories qui sont considérées dans la prise de décision sont celles des effectifs, des compétences, de l'engagement et des pratiques de gestion des ressources humaines de l'organisation. Enfin, au troisième énoncé, le *Répondant 9* témoigne sur un enjeu relatif à l'environnement interne qui porte sur le cycle de vie de l'organisation. Ce dernier étant situé au stade de croissance, le conseil d'administration portera son attention sur le contenu relatif aux catégories des compétences et des pratiques de gestion des ressources humaines.

En somme, nous avons divulgué dans cette sous-section les résultats ayant trait aux enjeux relatifs à l'environnement interne et externe de l'organisation. Les résultats indiquent que les discussions des conseils d'administration ont surtout été stimulées par les enjeux relatifs à l'environnement interne (98 mentions) plutôt que l'environnement externe (38 mentions). Nous avons trouvé que les conseils d'administration n'ont prêté attention aux quatre catégories que pour les enjeux suivants : les acquisitions et les fusions (enjeux relatifs à l'environnement externe), le cycle de vie de l'organisation (enjeux relatifs à l'environnement interne) et le changement de direction (enjeux relatifs à l'environnement interne). Les conseils d'administration ont cependant prêté attention à la catégorie des pratiques de gestion des ressources humaines pour tous les enjeux. En revanche, la catégorie des effectifs n'a pas été évoquée par les répondants pour les enjeux relatifs à l'environnement interne des lois (les statuts et la nouvelle gouvernance). La catégorie des compétences n'a pas été évoquée par les répondants pour les enjeux de crise, des forces externes et de relations industrielles, des lois et des stratégies. Enfin, la catégorie d'engagement n'a pas été évoquée par les répondants pour l'enjeu d'investissement. Nos résultats appuient donc notre cinquième proposition selon laquelle l'intégration dans la prise de décision des considérations ayant trait aux ressources humaines par les membres des conseils d'administration est influencée par la nature des enjeux qui sont porteurs de contenus relatifs aux considérations ayant trait aux ressources humaines.

4.6 Les structures de gouvernance

Afin de rencontrer les mandats qui leur sont confiés, les conseils d'administration doivent gérer leur propre structure de gouvernance, c'est-à-dire des fonctions de surveillance, de contrôle et de planification qui concerne l'organisation qui relève de son autorité. Cette section révèle les structures de gouvernance qui ont conditionné l'identification des enjeux et la prise en compte des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision. Cette catégorie a été liée à notre cinquième proposition qui prévoyait que les structures de gouvernance conditionnent l'identification des enjeux relatifs aux considérations ayant trait aux ressources humaines et les réponses des conseils d'administration aux enjeux. Une vue d'ensemble des résultats relatifs à cette catégorie apparaît dans le tableau XIII.

Tableau XIII : Vue d'ensemble des résultats relatifs aux structures de gouvernance

Répondant	Nombre de mentions
<i>Répondant 1</i>	7
<i>Répondant 2</i>	4
<i>Répondant 3</i>	2
<i>Répondant 4</i>	8
<i>Répondant 5</i>	8
<i>Répondant 6</i>	3
<i>Répondant 7</i>	3
<i>Répondant 8</i>	3
<i>Répondant 9</i>	3
<i>Répondant 10</i>	6
Total	47

Le tableau XIV (cf. page 111) présente les mentions relatives aux différentes sous-catégories des structures de gouvernance. Notre méthode de comptabilisation des mentions s'explique de la façon suivante : premièrement, nous avons codifié toutes les mentions citant une même structure de gouvernance en regroupant toutes les mentions des répondants (total des mentions); deuxièmement, pour une structure de gouvernance donnée, plusieurs catégories relatives aux considérations ayant trait aux ressources humaines ont pu être référées dans une mention (nombre de mentions par catégories).

Tableau XIV : Mentions relatives aux structures de gouvernance

Catégorie	Pratiques GRH <i>Nombre de mentions</i>	Effectifs <i>Nombre de mentions</i>	Compétence <i>Nombre de mentions</i>	Engagement <i>Nombre de mentions</i>	Total des mentions
Réunions et activités (p. ex., Agenda et calendrier des réunions, les présentations, les visites industrielles)	20	9	0	9	25
Comité des ressources humaines	7	5	5	0	18
Représentation des ressources humaines sur le conseil	4	0	0	0	4
Total	31	14	5	9	47

Nous avons découvert l'émergence de trois structures de gouvernance où il a été question des considérations ayant trait aux ressources humaines. Nous avons identifié 47 mentions portant sur les structures de gouvernance en rapport avec des considérations ayant trait aux ressources humaines. Le tableau XIV indique les trois structures de gouvernance qui ont émergé, telles que le comité des ressources humaines, les réunions (p. ex., le calendrier annuel et l'agenda) et la représentation sur le conseil d'administration par un employé de l'organisation ou un représentant syndical. Nous proposons ci-dessous deux extraits qui portent sur les structures de gouvernance :

- *C'est un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur, et qui est grandement encouragé, et que moi je tente de mettre en place dans toutes les sociétés où je siège, autant que possible sur un certain nombre. Il faut s'assurer du bon fonctionnement de ces comités-là par la suite. D'où l'importance de la bonne personne à mettre en place sur ces comités-là, avec l'appui du conseil, parce que le conseil nomme les membres de ce comité-là. Donc l'important c'est de nommer un bon responsable du comité aux ressources humaines. Ce comité-là a le pouvoir de recommander. Il fonctionne bien lorsqu'il a un sens analytique bien développé. Lorsqu'il l'est, ça fonctionne bien. Lorsque vient le temps pour le comité ressources humaines de présenter les dossiers au conseil d'administration, et que le conseil sent que l'augmentation demandée ou qu'il y a un problème majeur de communication dans l'entreprise qu'il ne devrait pas y avoir, le conseil a besoin de ce sens analytique. D'où l'importance d'avoir un comité bien structuré et organisé, avec les bonnes personnes. (Répondant 1)*
- *À chaque réunion on a la présentation du président, du CEO dans laquelle le statut de la main-d'œuvre est écrit et verbal : embauche, budget, notre souci de force d'attraction. (Répondant 4)*

La lecture du premier énoncé nous permet de constater que le *Répondant 1*, en offrant son témoignage sur les comités des ressources humaines, met l'emphase sur la considération des compétences des membres qui siégeront au comité, mais aussi sur la pratique de gestion des ressources humaines de la rémunération. En ce qui concerne le deuxième énoncé, le *Répondant 4* témoigne de la structure de gouvernance relative aux réunions du conseil d'administration. Lors des réunions, des informations sur le recrutement et sur la sélection sont fournies aux membres du conseil d'administration par le dirigeant de l'organisation, permettant aux membres de porter attention aux effectifs.

Ainsi, cette section a fait le point sur les structures de gouvernance qui ont conditionné l'identification des considérations ayant trait aux ressources humaines. Nous avons présenté les résultats pour chaque sous-catégorie retenues. Les comités ressources humaines ont été référencés 18 fois et évoquent les catégories des effectifs, des compétences et la prise en compte des ressources humaines. Nous avons identifié 25 mentions dans la structure de gouvernance relative aux réunions et aux activités du conseil. Nous avons trouvé des mentions dans cette structure qui ont fait référence aux catégories des effectifs, d'engagement et des pratiques de gestion des ressources humaines. Enfin, la représentation sur le conseil d'administration par un membre du personnel et/ou du syndicat a été citée quatre fois et a seulement été liée à la catégorie des pratiques de gestion des ressources humaines. Nos résultats démontrent donc notre sixième proposition selon laquelle les structures de gouvernance conditionnent l'identification des enjeux relatifs aux considérations ayant trait aux ressources humaines et les réponses des conseils d'administration aux enjeux.

En conclusion, ce chapitre nous a permis de présenter les résultats de chaque catégorie liée à nos propositions de recherche. Pour débiter, nous avons exposé le profil des répondants, en incluant leur expérience et les caractéristiques des organisations référentielles qui relèvent de l'autorité des conseils d'administration. Les sections qui ont suivi ont été consacrées à la présentation des résultats de notre analyse des catégories portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines (122 mentions), les considérations ayant trait aux effectifs (107 mentions), les compétences (81 mentions), l'engagement des ressources humaines de l'organisation (104 mentions), la nature des enjeux (136 mentions) et les structures de gouvernance (47 mentions).

L'analyse des données nous a permis de découvrir la manifestation de sous-catégories aux catégories principales. Nous avons identifié diverses mentions utilisées pour désigner les catégories et leurs sous-catégories. Nous avons présenté des tableaux pour présenter les résumés des mentions et le nombre de mentions que nous avons identifiées. De plus, des sections ont été consacrées à l'exposé des résultats des enjeux relatifs à l'environnement interne et externe et à l'exposé des résultats des structures de gouvernance. Ainsi, les résultats de ce quatrième chapitre seront confrontés aux propositions de notre recherche et aux connaissances exposées dans notre revue de la littérature dans un prochain chapitre portant sur la discussion de notre recherche.

CHAPITRE 5

DISCUSSION

Nous consacrons ce cinquième chapitre à la confrontation de l'état de connaissances aux données recueillies sur le terrain. Ce faisant, nous vérifierons la dimension théorique par rapport à la dimension pratique afin de permettre l'élaboration d'un modèle pour des recherches subséquentes. Notre intérêt de recherche porte sur les considérations ayant trait aux ressources humaines et leur intégration dans la prise de décision des conseils d'administration. La discussion propose donc un retour à la question de recherche et aux propositions, un exposé des forces et des limites de l'étude et enfin, les pistes de recherches futures.

5.1 Retour sur la question de recherche

Cette section a pour objet de proposer une réponse à notre question de recherche. Rappelons ici cette question de recherche : « **Dans quelle mesure les membres des conseils d'administration intègrent-ils les considérations ayant trait aux ressources humaines dans leur prise de décision?** »

Cette question soulève deux paramètres : le premier étant la présence ou non des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration et le second étant la quantification des considérations ayant trait aux ressources humaines. Il est intéressant dans un cadre de recherche d'explorer aussi les circonstances des résultats pour comprendre les éléments concernant notre objet d'étude.

En premier lieu, compte tenu de nos résultats, nous affirmons que les conseils d'administration tiennent compte des considérations relatives aux ressources humaines dans leur prise de décision. Les résultats nous permettent non seulement d'attester la présence de considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision, mais aussi de soutenir que le processus de la prise de décision est porteur de contenu relatif aux pratiques de gestion des ressources humaines, aux effectifs, aux compétences et à l'engagement des ressources humaines. Dans quelle mesure? Nous avons identifié un volume important de mentions qui faisaient référence aux catégories

et aux sous-catégories liées aux pratiques de gestion des ressources humaines, aux effectifs, aux compétences et à l'engagement des ressources humaines.

Deuxièmement, il existe des facteurs contextuels à l'origine de l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision. En effet, nous avons identifié la présence d'enjeux relatifs à l'environnement externe et interne de l'organisation qui sont porteurs de contenus relatifs aux ressources humaines. Nous avons aussi identifié la présence de structures de gouvernance qui conditionnent l'identification des enjeux qui sont porteurs de contenu relatif aux ressources humaines.

Troisièmement, les efforts consentis pour répondre à cette question de recherche nous ont permis d'enrichir notre modèle provisoire afin d'y inclure les nouvelles connaissances. En nous appuyant sur nos résultats, et tel que présenté à la figure 2 (cf. page 117), nous avons délimité le contexte de l'environnement interne et externe de l'organisation. La nature des enjeux émerge du contexte. Les enjeux porteurs de contenu relatif aux ressources humaines sont parfois relatifs à l'environnement interne, tel que les changements de direction, les stratégies, les états de crise de l'organisation, le cycle de vie de l'organisation et les relations industrielles. Parfois, les enjeux sont relatifs à l'environnement externe, tel que les acquisitions et les fusions, l'investissement, les forces externes et les lois. Les structures de gouvernance qui ont été identifiées sont les réunions et les activités des conseils d'administration, le comité des ressources humaines, la représentation des ressources humaines sur le conseil d'administration, le protocole de décisions, le calendrier annuel, les responsabilités statutaires et le rôle stratégique du conseil d'administration. Enfin, l'objet d'étude a été élargi pour inclure les catégories liées à l'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines et des considérations ayant trait aux effectifs, à la compétence et à l'engagement dans la prise de décision des conseils d'administration ainsi que leurs sous-catégories respectives.

Enfin, nos résultats nous permettent de répondre de façon affirmative que les membres des conseils d'administration intègrent des considérations ayant trait aux pratiques de gestion des ressources humaines, aux effectifs, aux compétences et à l'engagement des ressources humaines dans la prise de décision dans la mesure où des

enjeux et des structures de gouvernance conditionnent l'identification de contenus porteurs de considérations.

Nos résultats proviennent de répondants qui tous ont témoigné d'une expérience de première main au sein de conseils d'administration. Leur témoignage relatait des moments où la prise de décision a intégré des considérations visant les ressources humaines. Non seulement tous les répondants ont témoigné de moments relatant l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision, mais ils ont aussi offert des exemples dans lesquels nous avons extrait des centaines de mentions relatives aux pratiques de gestion des ressources humaines, aux effectifs, aux compétences et à l'engagement des ressources humaines.

Ainsi, notre question nous a permis d'aborder un sujet peu exploré avec un intérêt scientifique pour l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration. Nous enchaînons dans la prochaine section avec la synthèse des résultats relatifs à nos propositions de recherche.



Figure 2 : Modèle enrichi de recherche

5.2 Retour sur les propositions de la recherche

Cette section fait un retour sur les propositions de notre recherche. Rappelons que pour analyser le contenu des transcriptions des entrevues nous avons défini des catégories liées à nos propositions pour codifier et traiter les données recueillies. L'examen des résultats par catégories nous a permis, d'une part, de valider les propositions et, d'autre part, d'approfondir les connaissances par l'analyse du contenu des considérations ayant trait aux ressources humaines.

Les prochaines sous-sections feront état des six propositions relatives aux pratiques de gestion des ressources humaines, aux effectifs, aux compétences, à l'engagement, aux enjeux et aux structures de gouvernance. Nous mettrons en lumière, dans un premier temps, les résultats par catégorie afin d'appuyer nos propositions et nous exposerons l'importance relative des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration. Dans un deuxième temps, nous aborderons la nature des enjeux et des structures de gouvernance en cause. Les résultats de ces deux catégories seront comparés aux notions théoriques que nous avons présentées antérieurement.

5.2.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Cette sous-section porte sur la catégorie des pratiques de gestion des ressources humaines. Cette catégorie, liée à notre première proposition, énonce que les membres des conseils d'administration intègrent les pratiques de gestion des ressources humaines dans leur prise de décision. Nous avons identifié des mentions relatives à cette catégorie qui provenaient de tous les répondants. À cet effet, nous avons identifié 122 mentions qui illustraient l'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines dans la prise de décision au sein des conseils d'administration. Compte tenu de la place importante des pratiques de gestion des ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration, nous confirmons notre première proposition.

Bien que les répondants aient parfois mentionné les programmes, les politiques ou les pratiques de gestion des ressources humaines, nous soutenons que les mentions de cette catégorie témoignent de l'intérêt que les pratiques de gestion des ressources humaines

représentent dans la prise de décision des conseils d'administration. Ces pratiques sont relatives à la dotation, à la rémunération et la reconnaissance, aux relations de travail, au développement des ressources humaines, aux aspects juridiques de la gestion des ressources humaines, à la planification et aux systèmes d'information et indicateurs de performance.

À contrario des courants de recherche traditionnelle qui pour lesquelles les membres des conseils d'administration ne tiennent compte que de la haute direction et ne s'impliquent pas dans les activités opérationnelles, nos résultats indiquent que les membres des conseils d'administration tiennent compte des pratiques de gestion des ressources humaines dans leur prise de décision. Or, nous avons posé le postulat que les décisions adoptées par les conseils sont évolutives, c'est-à-dire qu'elles viennent collectivement avec le temps définir une étendue des politiques de la compagnie telles que ses stratégies compétitives (Barnard, 1968, cités par Useem et Zelleke, 2006). Les résultats de la catégorie des pratiques de gestion des ressources humaines montrent que notre proposition reflète, d'une part, le postulat que nous avons adopté, d'autre part elle reflète l'étendue des considérations ayant trait aux ressources humaines que le conseil d'administration prend en compte dans sa prise de décision.

En termes relatifs, les mentions relatives aux pratiques de la dotation étaient les plus fréquentes parmi les sept pratiques. Nous avons surtout identifié des préoccupations vis-à-vis la gestion de la rétention des ressources humaines de l'organisation. Les mentions relatives à la rémunération démontraient des préoccupations variées chez les répondants en passant de la gestion de la politique salariale, du programme de rémunération, jusqu'au programme de reconnaissance. Il est intéressant de voir que les pratiques des relations de travail, telles que la gestion du conflit et la gestion du climat de travail sont des éléments qui peuvent aussi être intégrés dans la prise de décision. De façon moins significative, les répondants ont témoigné de l'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines conformes au développement, aux aspects juridiques, à la planification et au système d'information. En somme, ces résultats indiquent la place importante des pratiques de gestion des ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration.

5.2.2 Les considérations ayant trait aux effectifs

Cette sous-section fait un retour sur notre seconde proposition selon laquelle les membres des conseils d'administration intègrent des considérations relatives aux effectifs de l'organisation dans leur prise de décision. Nous avons identifié un nombre important de sous-catégories concernant des dimensions relatives aux effectifs.

Examinons de façon plus précise comment les sous-catégories ont été traitées par les répondants. La sous-catégorie relative à la rétention du personnel, ayant le nombre de mentions le plus élevées, pour des décisions portant par exemple sur des acquisitions, révèle que de façon équivalente, le conseil d'administration prend en compte les ressources humaines de l'organisation, la haute direction et le conseil d'administration.

Quatre sous-catégories ont obtenu un nombre de mentions sensiblement équivalentes, mais deux fois moins élevées que celles de la rétention du personnel. Les mentions relatives à la disponibilité de la main-d'œuvre se sont manifestées pour des décisions qui s'appliquent à l'investissement et à l'acquisition visant principalement les ressources humaines et de manière secondaire, la haute direction et le conseil d'administration. Le recrutement et la sélection touchaient principalement la haute direction (p. ex., embauche du dirigeant) et les ressources humaines de l'organisation (p. ex., stratégie pour le recrutement), et secondairement, le conseil d'administration. Les décisions relatives à la relève touchaient principalement la haute direction et de manière secondaire, les ressources humaines de l'organisation et le conseil d'administration.

Enfin, quatre sous-catégories ont obtenu des mentions quatre fois moins élevées par rapport à celle de la rétention du personnel. Les questions qui ont affaire à l'affectation pour les décisions d'investissement et d'acquisition visaient la haute direction et les ressources humaines de l'organisation tandis que les décisions qui ont intégré la rationalisation et le volume ne concernaient que les ressources humaines de l'organisation. Nous avons constaté que les mentions corrélées à la structure organisationnelle ne visaient que la haute direction, celles de la démographie visaient principalement le conseil et de façon secondaire la haute direction et enfin celles de la composition du personnel visaient principalement le conseil d'administration et secondairement les ressources humaines de l'organisation.

Il ressort des résultats des sous-catégories de la considération ayant trait aux effectifs que les conseils d'administration ont pris en compte l'ensemble des ressources humaines de l'organisation, la haute direction et les membres du conseil d'administration lorsqu'il s'agissait d'intégrer les effectifs dans la prise de décision. Dans l'ensemble, nous avons dégagé les résultats des sous-catégories relatives aux considérations s'appliquant aux effectifs, nous confirmons donc, notre seconde proposition.

5.2.3 Les considérations ayant trait aux compétences

Revenons à notre troisième proposition selon laquelle les membres des conseils d'administration intègrent des considérations ayant trait aux compétences des ressources humaines dans leur prise de décision. Nous avons identifié un nombre significatif de mentions portant sur la catégorie des compétences que nous avons liée à notre proposition. D'après les répondants, les conseils d'administration ont intégré l'analyse des compétences dans la prise de décision.

Nous avons montré antérieurement que trois sous-catégories ont été dégagées de notre analyse : les habilités, les connaissances et les attitudes. La sous-catégorie des habilités a été soulignée par tous les répondants et les mentions se sont élevées par un ratio de 3 : 1 par rapport aux autres sous-catégories. L'intégration des considérations liées aux habilités s'est révélée dans les décisions d'investissements, d'acquisitions et de fusion, visant l'ensemble des ressources humaines de l'organisation, la haute direction et le conseil d'administration.

Les sous-catégories des connaissances et des attitudes ont obtenu des mentions équivalentes. Les considérations relatives aux attitudes et aux compétences concernaient toutes les deux l'ensemble des ressources humaines de l'organisation, la haute direction et le conseil d'administration.

Désormais, nous savons que les sous-catégories portant sur les considérations ayant trait aux compétences ont été l'objet d'intégration dans la prise de décision des conseils d'administration. Les résultats de notre étude soutiennent notre proposition que les

membres des conseils d'administration intègrent des considérations sur la compétence dans leur prise de décision.

5.2.4 Les considérations ayant trait à l'engagement

Selon notre troisième proposition, les membres des conseils d'administration intègrent des considérations ayant trait à l'engagement des ressources humaines de l'organisation dans leur prise de décision. Il ressort de nos résultats qui traitent de la catégorie des considérations sur l'engagement que tous les répondants témoignent avoir intégré cette catégorie dans leur prise de décision.

De plus, nous avons constaté un nombre de mentions relatives aux sous-catégories relativement équivalentes. Ainsi, les considérations relatives au climat de travail, à l'adhésion et aux attentes ont toutes visé les ressources humaines de l'organisation, la haute direction et le conseil d'administration. Précisons que pour les comportements souhaités, les répondants ont plus mis l'emphase sur les membres des conseils d'administration. Nous nous basons sur les résultats recueillis pour confirmer notre troisième proposition.

Tout bien considéré, ces trois dernières sous-sections ont porté sur la synthèse des catégories des considérations sur les effectifs, la compétence et l'engagement. Les répondants ont soutenu de façon équivalente avoir tenu compte de l'intégration des considérations sur les effectifs et sur l'engagement dans la prise de décision. La différence entre les considérations ayant trait aux compétences et les deux autres catégories n'était que d'une vingtaine de mentions. Cet exposé nous a permis de justifier nos propositions : les considérations ayant trait aux effectifs, aux compétences et à l'engagement ont été intégrées dans la prise de décision des conseils d'administration.

5.2.5 *La nature des enjeux*

Pourquoi les considérations ayant trait aux ressources humaines sont prises en compte dans la prise de décision des conseils d'administration? La sous-section qui suit porte sur notre cinquième proposition pour laquelle l'intégration dans la prise de décision des considérations ayant trait aux ressources humaines par les membres des conseils d'administration est influencée par la nature des enjeux qui sont porteurs de contenu relatifs aux considérations ayant trait aux ressources humaines. Le principe de notre proposition se fonde sur le fait que la prise de décision porte généralement sur des enjeux qui se forment et se définissent en fonction de l'évolution de l'organisation. Nous présenterons dans un premier temps des précisions sur le chevauchement de l'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines et des considérations ayant trait aux effectifs, à la compétence et à l'engagement dans la prise de décision des conseils d'administration pour des enjeux donnés. Dans un deuxième temps, nous aborderons, dans un volet, nos observations sur l'émergence d'informations sur la catégorie relative aux enjeux en les comparant aux notions théoriques que nous avons présentées antérieurement.

Les résultats de notre analyse démontrent que parmi toutes les catégories liées aux propositions, celle qui traite de la nature des enjeux possède le nombre de mentions le plus élevées. Or, nous avons identifié 138 mentions qui illustraient l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines pour des enjeux donnés. À cet effet, nous avons identifié deux types de classement d'enjeux dans notre analyse : les enjeux relatifs à l'environnement interne et les enjeux relatifs à l'environnement externe de l'organisation.

Concernant les enjeux relatifs à l'environnement interne de l'organisation, il est intéressant de souligner que quatre des cinq sous-catégories qui ont émergé avaient un nombre de mentions sensiblement équivalentes. De plus, les résultats révèlent le chevauchement de toutes les catégories pour les enjeux relatifs au changement de direction et au cycle de vie de l'organisation : les conseils d'administration intègrent les pratiques de gestion des ressources humaines et les considérations s'intéressant aux effectifs, à la compétence et à l'engagement dans leur prise de décision. Cependant, pour les enjeux relatifs aux stratégies, à l'état de crise de l'organisation et aux relations

industrielles, l'intégration des considérations sur la compétence était exclue du chevauchement : les conseils d'administration n'intègrent que les pratiques de gestion des ressources humaines et les considérations ayant trait aux effectifs et à l'engagement dans leur prise de décision.

Concernant les enjeux sur l'environnement externe de l'organisation, les mentions ont été plus de deux fois moins élevées que celles des enjeux sur l'environnement interne. Trois des quatre sous-catégories comportaient un nombre de mentions sensiblement équivalentes. Pour ce qui est du chevauchement des catégories, seul pour les enjeux relatifs aux acquisitions et aux fusions les conseils d'administration intègrent les pratiques de gestion des ressources humaines et les considérations ayant trait aux effectifs, à la compétence et à l'engagement dans leur prise de décision. Nous avons trouvé que pour l'enjeu sur l'investissement, seule la considération se rapportant à l'engagement a été exclue du chevauchement. Pour les enjeux relatifs aux forces externes, tout comme les enjeux relatifs aux lois, les considérations ayant trait à la compétence ont été exclues du chevauchement. Enfin, pour les enjeux relatifs aux lois, les conseils d'administration n'ont intégré que les pratiques de gestion des ressources humaines et les considérations ayant trait à l'engagement dans leur prise de décision. Nous avons trouvé le même ordre d'importance des mentions par catégorie pour l'ensemble des enjeux relatifs à l'environnement interne et externe qui est le suivant : les pratiques de gestion des ressources humaines, les considérations ayant trait aux effectifs, à l'engagement et aux compétences.

Nous avons montré antérieurement les éléments que nous avons regroupés dans la catégorie des enjeux relatifs à l'environnement interne, dont celui du cycle de vie de l'organisation. Nous avons éprouvé un intérêt théorique sur la relation entre les modèles de décisions stratégiques de l'organisation et la mise en oeuvre de la gestion des ressources humaines sur le plan de design organisationnel (Miller, 1985). Une relation analogue a émergé sur le terrain de recherche pour l'enjeu relatif au cycle de vie de l'organisation. C'est-à-dire que les répondants ont offert leur témoignage sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines selon les divers stades du cycle de la vie d'une organisation. Nous avons identifié 18 mentions où nous avons découvert une relation au cycle de vie de l'organisation et l'une des quatre catégories principales analysées (les pratiques de gestion des ressources humaines et les

considérations ayant trait aux effectifs, à la compétence et à l'engagement). Par exemple, selon le *Répondant 1*, dans le secteur de la haute technologie, au stade de maturité, il y a moins de préoccupations en matière des ressources humaines (ce dernier n'est pas dans l'ordre du jour). En temps de croissance, il y a moins de préoccupations car les ressources sont disponibles. Lors qu'il y a une baisse de marché ou lors d'une crise, les préoccupations en matière des ressources humaines augmentent.

En ce qui concerne les enjeux relatifs à l'environnement externe, tels que les forces externes (p. ex., le marché de la main-d'œuvre et la démographie), il a été faiblement cité. Le *Répondant 3* témoigne de la relation entre le marché de la main-d'œuvre et de la prise en compte des pratiques en gestion des ressources humaines, de telle sorte que les salaires sont élevés (dans l'organisation) à cause de la concurrence pour la main-d'œuvre spécialisée. Selon le *Répondant 7*, la prise en compte des considérations ayant trait aux ressources humaines par le conseil d'administration résulte de la démographie et du marché de la main-d'œuvre, par conséquent, la prise en compte se fait pour tous les échelons à cause de la disponibilité précaire des ressources.

En somme, notre analyse nous a permis d'identifier une centaine de mentions relatives à la prise en compte et l'intégration d'enjeux porteurs de contenu relatif aux considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision. Nous nous fondons sur ces résultats pour soutenir notre proposition pour laquelle les enjeux peuvent être porteurs de contenu relatif aux considérations sur les ressources humaines, et donc sur l'influence de l'intégration des considérations sur les ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration. Notre analyse nous a permis d'acquérir une compréhension des sous-catégories des enjeux tels que les influences internes et externes de l'organisation. Nous consacrons le volet qui suit aux influences internes et externes et leurs effets sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils.

- ***Les influences internes et externes***

Ce volet fait état de la comparaison des aspects théoriques qui portent sur les influences internes et externes avec les résultats de notre recherche. Turnbull (1997) désigna les influences internes (les parties prenantes telles que les employés, les actionnaires et les

syndicats) et les influences externes (provenant du secteur privé ou public en termes de lois et de réglementations) comme étant des variables qui déterminent l'étendue du mandat conféré à la gouvernance d'entreprise. En ce qui concerne l'effet que l'influence interne et l'influence externe exercent sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines, nous avons découvert qu'elles pouvaient en effet influencer l'intégration des considérations ayant trait aux effectifs, à l'engagement, à la compétence et aux pratiques de gestion des ressources humaines.

Une mention qui nous fait voir l'influence interne est par exemple due au fait que les *Répondants 8 et 10* témoignent de la présence d'employé-représentant syndical sur le conseil d'administration et la direction que les discussions du conseil peuvent prendre à cause de leur présence. Ou encore, selon le *Répondant 2*, le comité de ressources humaines fait surtout des recommandations quant au salaire. Cet extrait d'une mention nous indique l'influence interne que le comité des ressources humaines peut avoir sur l'intégration des politiques de gestion des ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration.

De plus, nous avons relevé l'émergence du capital intellectuel d'une organisation comme étant une influence interne, qui peut avoir un effet sur l'intégration des considérations ayant trait aux effectifs (p. ex., la rétention et la rationalisation), d'engagement (p. ex., les attentes et le climat de travail) et aux compétences (p. ex., les habilités). Pour Keenan et Aggestam (2001, p. 265), le mandat confié au conseil d'administration impliquant le capital intellectuel est soutenu de la façon suivante :

« La gouvernance d'entreprise a la responsabilité de formuler la mise au point stratégique, de s'impliquer dans les décisions critiques, de surveiller la gestion, et d'être imputable pour l'investissement adroit du capital intellectuel d'une organisation, en d'autres mots, la gouvernance d'entreprise consiste en partie à voir à ce que le capital intellectuel est bien géré. » [Traduction libre]

Un exemple du capital intellectuel en tant qu'influence interne sur la prise de décision est soutenu par les *Répondants 8 et 10*; étant donné que leurs organisations « vendent des cerveaux », ils doivent intégrer les considérations ayant trait aux ressources humaines dans toutes leurs décisions. Les *Répondants 1, 2, 3, 7, 9* affirment tous

également intégrer les considérations ayant trait aux ressources humaines à cause du haut niveau d'expertises des ressources humaines de l'organisation.

Par ailleurs, aucun répondant n'a fait référence aux actionnaires comme étant une influence interne qui a un effet sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines. Cependant, la présence de syndicat a eu effet sur la prise en compte des considérations ayant trait aux ressources humaines. Selon le répondant 4, la formulation stratégique intègre les considérations ayant trait aux compétences (p. ex., les habilités des cadres lors des grèves). Selon le *Répondant 7*, les décisions d'acquisition intègrent les considérations sur la compétence (p. ex., les connaissances à l'interne relatives au syndicat).

Quant à l'influence externe qui peut avoir un effet sur l'intégration des considérations sur les ressources humaines, elle n'a été qu'évoquée par le *Répondant 2*. Selon lui, les conseils d'administration n'intègrent les considérations visant les ressources humaines que lorsque c'est imposé de façon statutaire (p. ex., les règles de gouvernance imposées par l'Autorité des marchés financiers).

Compte tenu de l'émergence de l'effet de l'influence interne (p. ex., le capital intellectuel et la représentation employée syndicale sur le conseil) et de l'influence externe sur l'intégration des considérations sur les ressources humaines, nous soutenons que tous les deux appartiennent au modèle de recherche enrichie. L'influence interne devrait être désignée par le terme des « instances internes ». Quant à l'influence externe, il devrait être inscrit parmi les dispositions légales des enjeux relatifs à l'environnement externe.

Bref, nous avons exposé dans cette sous-section les situations précises où l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines a eu lieu. Nous avons trouvé presque le double de mentions portant sur les enjeux relatifs à l'environnement interne et les enjeux relatifs à l'environnement externe. Compte tenu de nos résultats, nous confirmons notre proposition que l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines par les membres des conseils d'administration est influencée par la nature des enjeux qui sont porteurs de contenus relatifs aux considérations ayant trait aux ressources humaines.

5.2.6 Les structures de gouvernance

La sous-section qui suit porte sur notre sixième et dernière proposition selon laquelle les structures de gouvernance conditionnent l'identification des enjeux relatifs aux considérations ayant trait aux ressources humaines et les réponses des conseils d'administration aux enjeux. Les structures de gouvernance sont désignées dans la littérature par les mécanismes de gestion attribués aux mandats des conseils d'administration qui concernent l'organisation et la haute direction (p. ex., la surveillance du pilotage stratégique de l'entreprise). Nous présenterons dans un premier temps des précisions sur les sous-catégories relatives aux structures de gouvernance; dans un deuxième temps, nous aborderons dans une série de volets nos constats sur l'émergence d'informations qui permettent une compréhension des structures de gouvernance et nous comparerons ces informations avec les notions théoriques que nous avons présentées antérieurement.

Nous avons été en mesure d'identifier trois structures de gouvernance qui ont été des catalyseurs pour l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision, dont les réunions et les activités (p. ex., les informations concernant les ressources humaines sont fournies au conseil lors des réunions, car elles sont programmées à l'agenda), le comité des ressources humaines (qui sont sous la tutelle des conseils d'administration) et la représentation sur le conseil par un employé ou un représentant syndical de l'organisation.

C'est au niveau des réunions et des activités que le nombre des mentions était le plus élevé. Les résultats de cette sous-catégorie révèlent le chevauchement de l'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines et des considérations ayant trait aux effectifs et à l'engagement qui s'est manifestée suite à l'attention prêtée à l'information qui a été fournie au conseil d'administration lors des réunions et des activités. Programmées dans l'agenda et dans le calendrier annuel, les réunions ont inclus des présentations de rapports par la direction ou par des experts externes. L'information concernait les ressources humaines de l'organisation, la haute direction et le conseil d'administration. De plus, nous avons regroupé dans cette structure de gouvernance les éléments (présents lors des réunions) qui ont permis l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines telles que les données (p. ex., tableau de bord), les

présentations par la haute direction ou d'experts externes, les visites industrielles, ou encore par l'insertion des questions relatives aux ressources humaines à l'ordre du jour des réunions. Ces éléments ont généré une attention à l'égard des considérations ayant trait aux ressources humaines par les conseils d'administration, et par conséquent ont mené à des discussions et des prises de décisions qui ont intégré les considérations ayant trait aux ressources humaines. Rappelons brièvement que les réunions et les activités des conseils d'administration permettent aux membres d'avoir accès à des informations qui concernent les ressources humaines. Selon le *Répondant 10*, l'attention prêtée aux tableaux de bord ayant des indicateurs en ressources humaines est en fonction de la taille de l'entreprise. Selon le *Répondant 9*, lorsqu'il existe une relation de confiance avec le président-directeur-général de l'organisation le conseil d'administration accepte plus les résultats et les informations qui lui sont présentés.

En ce qui concerne la seconde sous-catégorie, le comité des ressources humaines, le conseil d'administration identifie et évalue les considérations ayant trait aux effectifs, à la compétence et aux pratiques de gestion des ressources humaines qui lui sont fournies par le comité des ressources humaines, lorsque celui-ci était mis en place dans l'organisation qui relève de l'autorité du conseil d'administration. Cet élément de la structure de gouvernance n'a été cité que par une portion de répondants; d'après eux, le comité des ressources humaines n'est mis en place que pour des organisations de taille importante et qui appartiennent au secteur public (p. ex., la taille de l'émetteur en bourse est au-dessus de 25 millions). En ce qui concerne l'information qui provient des comités des ressources humaines, les dispositions légales énoncent que le comité des ressources humaines possède une charte et doit en rendre compte au conseil. Les recommandations fournies au conseil (d'après le *Règlement 51-102*) portent sur la rémunération du chef de la direction, sur l'évaluation du rendement du chef de la direction, sur les programmes de rémunération des dirigeants, des incitatives et des plans à base d'action. Les *Répondants 2, 4, 5 et 7* ont témoigné qu'en effet, le comité des ressources humaines leur fournissait ces informations. Toutefois, nous avons découvert des auteurs qui confirment d'après leur recherche de l'évolution et de l'importance du comité de rémunération (qui est souvent associé au comité des ressources humaines) de la façon suivante:

Bien que les comités de rémunération ont déjà été perçus comme un outil administratif pour assurer un certain niveau d'intégrité pour l'acceptation de la rémunération de la haute direction, ils sont maintenant perçus comme la clef au succès du processus de la gestion stratégique des ressources humaines; cette même rémunération assure que la haute direction soit motivée à prendre des décisions et des prises d'action qui mieux traduiront le mieux la stratégie d'affaire de l'organisation (Baron et Kreps, 1999 cité dans Main, Jackson, Pymm, et Wright, 2008, p.227). [Traduction libre]

Enfin, la représentation des ressources humaines sur le conseil d'administration n'a été que faiblement soulignée, car seuls deux répondants ont fourni un témoignage (les Répondants 8 et 10). Seule la catégorie des pratiques de gestion des ressources humaines a été considérée dans la prise de décision des conseils d'administration. Les répondants ont tous les deux exprimé l'attention portée sur les ressources humaines par le conseil d'administration à cause de la présence de cet intermédiaire qui siège au conseil. Néanmoins, une étude sur lien entre les relations de travail et la gouvernance d'entreprise en Australie soutient que les campagnes syndicales ont eu un impact sur la gestion (« *management* ») par l'entremise de mécanismes disponibles aux parties prenantes à travers la gouvernance d'entreprise (Ramsey, Anderson, Marshall et Mitchell cité dans Deakin et Whittaker, 2007).

Outre ce qui a été présenté plus haut, d'autres éléments interviennent dans les structures de gouvernance et peuvent avoir une influence sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines. Nous ouvrons une série de 5 volets pour traiter de la pertinence de ces éléments par rapport aux notions théoriques recueillies pour notre étude. Nous présenterons les volets dans l'ordre suivant : le protocole de décisions, le calendrier annuel, le système de gouvernance, les responsabilités statutaires et le rôle des conseils d'administration.

- ***Le protocole de décisions***

Ce volet fait état de la comparaison des aspects théoriques soutenus par les auteurs Useem et Zelleke (2006) qui portent sur le protocole de décisions avec les résultats de notre recherche. D'après les auteurs, le protocole de décisions se manifeste par des données secondaires, c'est-à-dire des spécifications écrites qui établissent ce sur quoi la haute direction doit obtenir l'approbation du conseil d'administration avant d'agir dans

certains domaines. Nous n'avons pas eu accès à de tels documents et nos répondants n'ont pas témoigné du recours à une telle doctrine. Cependant, comme la littérature le soutient, la délégation du pouvoir entre le conseil d'administration et ce qui révèle de l'autorité de la haute direction peut être l'objet de débat. En d'autres mots, si le conseil d'administration doit s'impliquer ou non dans les questions opérationnelles.

Paradoxalement, notre analyse nous a permis de découvrir que les conseils d'administration intègrent les pratiques de gestion des ressources humaines dans leur prise de décision. De plus, l'examen des résultats des sous-catégories des considérations ayant trait aux ressources humaines démontre la prise en compte des questions opérationnelles (p. ex., la rétention du personnel, la rationalisation, l'affectation et le climat de travail).

Plusieurs répondants ont témoigné qu'en période de crise, le conseil d'administration doit intervenir dans les questions opérationnelles. Selon le *Répondant 7*, la prise en compte des considérations ayant trait aux ressources humaines est élevée pour une organisation sans but lucratif (OSBL), car le conseil d'administration remplace le département des ressources humaines et doit régler les problèmes de la gestion opérationnelle avec le directeur général. Selon le *Répondant 10*, les aspects opérationnels sont considérés par le conseil d'administration, car ces indices peuvent affecter la qualité du produit. En ce qui concerne l'organisation en phase de démarrage, les *Répondants 3* et *9* témoignent que puisque l'organisation est petite (20-25 employés), les conseils d'administration non seulement considèrent les pratiques et les politiques de gestion des ressources humaines, mais sont aussi impliqués dans toutes les stratégies de l'organisation.

Bref, nous avons comparé dans ce volet les aspects théoriques relatifs au protocole de décisions avec les résultats de notre recherche. Compte tenu des résultats des considérations ayant trait aux effectifs (p. ex., la dotation), à la compétence (p. ex., les habilités) et à l'engagement (p. ex., l'adhésion) des ressources humaines de l'organisation et de la haute direction, nous soutenons que le protocole de décision peut être un élément des structures de gouvernance et qu'il agit sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision.

- *Le calendrier annuel*

Nous comparons dans ce volet les aspects théoriques soutenus par les auteurs Useem et Zelleke (2006) sur le calendrier annuel avec les résultats de notre recherche. Cet élément, d'après les auteurs, était traité comme une variable et était expliqué par le fait que ce qui apparaît sur l'agenda annuel du conseil d'administration et ce que la direction fait porter à son attention sur l'ordre du jour sont les éléments que le conseil considère dans sa prise de décision.

Nous avons découvert que le calendrier annuel était lié à l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines d'après le témoignage de certains répondants. En ce qui concerne la présence de considérations sur les ressources humaines sur le calendrier annuel (p. ex., l'ordre du jour et l'agenda), les répondants ont maintenu que le fardeau tombe sur le comité des ressources humaines et sur le département des ressources humaines. En d'autres mots, ces instances doivent présenter à la direction des indicateurs relatifs aux ressources humaines pour que le dirigeant présente ces informations au conseil d'administration.

Selon le *Répondant 2*, il n'y a qu'une intégration des considérations sur les ressources humaines s'il y a des problèmes incontournables tels que « la business va mal ou la rationalisation, car il y a des pertes d'emplois ». Sinon, les considérations ayant trait aux ressources humaines ne sont pas un élément qui sera mis à l'agenda. Cependant, il témoigne qu'en tant qu'administrateur, il exige que les considérations ayant trait aux ressources humaines soient mises à l'ordre du jour : « Mettre les ressources humaines à l'agenda des réunions qui dure de 3 à 4 heures veut dire passer d'une demi-heure à une heure sur les questions en ressources humaines ».

Nous avons comparé dans ce volet les aspects théoriques qui portent sur le calendrier annuel. Compte tenu de l'intégration des considérations ayant trait aux effectifs (p. ex., la rétention), à la compétence (p. ex., les attitudes), à l'engagement (p. ex., le climat de travail), et aux pratiques de gestion des ressources humaines, toutes résultantes de leur inclusion au calendrier annuel, nous soutenons que le calendrier annuel figure parmi les éléments des structures de gouvernance et qu'il a un effet sur l'intégration des considérations en matière de ressources humaines dans la prise de décision.

- *Le système de gouvernance entreprise*

D'après Weimer et Pape (1999), un système de gouvernance est caractérisé, entre autres, par l'influence dominante des actionnaires, le marché boursier, les techniques d'absorption d'entreprises telles que les fusions et les appels de soumissions et des relations économiques à court terme pour assurer les ajustements rapides des marchés. Or, les auteurs [Porter (1992) et Prodhon (1993) cités par Weimer et Pape (1999)] soutiennent que dans une telle gouvernance d'entreprise, les administrateurs seraient myopes et se contenteraient d'augmenter les chiffres d'affaires trimestriels tout en sous-investissant dans les capitaux à long terme (p. ex., la recherche et le développement et la formation des ressources humaines). Ce volet porte sur notre intérêt de recherche de vérifier si ces arguments, ayant nos résultats comme appui, ont un effet sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration.

Les répondants n'ont pas évoqué que l'influence dominante des actionnaires, du marché boursier, et des techniques d'absorption d'entreprises peut être un facteur qui mine l'intégration des considérations en matière des ressources humaines. D'après les mentions relatives aux catégories, nous avons découvert que tous les répondants ont intégré des considérations sur les ressources humaines malgré le fait qu'ils représentaient des types d'entreprise, des secteurs d'activités et des tailles d'émetteur à la bourse (5 millions à plus de 1 milliard) toutes distinctes. En outre, le *Répondant 6* témoigne que, pour un organisme sans but lucratif, « le nerf de la guerre est le financement ». L'analyse de l'entrevue de ce dernier a permis de découvrir que ses prises en compte des considérations sur les ressources humaines sont semblables à celles des organisations publiques en période de crise et pour des décisions de fusionnement.

Bref, les répondants de notre recherche n'étaient pas fermés aux considérations ayant trait aux ressources humaines. Selon le *Répondant 9*, c'est bien l'expérience des administrateurs qui leur permettent de créer des indicateurs et leur permettent de poser des questions et participer à des échanges. Nous n'avons pas recueilli suffisamment d'indicateurs pour confirmer que le système de gouvernance dans lequel baignent les

conseils d'administration peut compromettre l'intégration des considérations qui se rapportent aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration.

▪ ***Responsabilités statutaires***

Ce volet tient compte des éléments statutaires qui portent sur les responsabilités et sur les obligations des conseils d'administration envers les parties prenantes, dont les ressources humaines de l'organisation que nous avons comparées avec les résultats de notre recherche. Nous avons soumis, dans notre exposé, sur les conseils d'administration de nombreux articles de loi qui décrivent les responsabilités statutaires des conseils, car au Canada, les conseils d'administration sont soumis à des législations fédérales et provinciales. Les dispositions légales énoncent explicitement le moment où leurs mauvaises conduites ou leur action *ultra vires* sont susceptibles d'être sanctionnées, et quelle sera la nature de cette sanction.

Une faible étude des questions légales et statutaires concernant les ressources humaines a été constatée. Nous n'avons identifié que 6 mentions portant sur les lois, en tant qu'enjeux relatifs à l'environnement externe, où il y a eu intégration de deux catégories qui renvoient aux considérations ayant trait aux ressources humaines dont l'engagement et les pratiques de gestion des ressources humaines. Aucune des mentions ne traitait des responsabilités statutaires conférées aux conseils d'administration.

Seuls les *Répondants 2, 3 et 8* ont évoqué les dispositions statutaires dans leur témoignage. Par exemple, dans le cas du *Répondant 2*, les dispositions statutaires prévoient, lors des acquisitions, des dispositions pour déterminer le lieu géographique du siège social et de ses ressources humaines post acquisition dans la convention des actionnaires. Le *Répondant 3* relate les préoccupations du conseil d'administration face à l'aspect statutaire des considérations ayant trait aux ressources humaines sur le plan de la propriété intellectuelle, des clauses de confidentialité et de non-concurrences établies pour l'ensemble des ressources humaines de l'organisation. Quant au *Répondant 8*, il pense que lors d'acquisition, il y a une obligation chez l'organisation d'adopter le même modèle de propriété et de représentation des actionnaires de son organisation, c'est-à-dire la coopérative et sa représentation.

Ainsi, ces trois exemples démontrent que les conseils d'administration n'ont pas évoqué leurs responsabilités statutaires pour justifier l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans leur prise de décision stratégique. Parmi ces témoignages, ceux des *Répondants 3* et *8* figurent pour un enjeu externe d'acquisition. Nous n'avons pas recueilli suffisamment d'indicateurs pour confirmer que les responsabilités statutaires ont un effet sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration. Cependant, compte tenu des tenants et des aboutissements de ces responsabilités, nous soutenons que les responsabilités statutaires figurent parmi la structure de gouvernance.

▪ ***Le rôle des conseils d'administration***

Ce volet fait part des éléments théoriques qui portent sur le rôle des conseils d'administration que nous avons comparé avec les résultats de notre recherche. Hung (1998) a développé une typologie de six rôles différents que peuvent jouer les conseils d'administration qui sont soutenus par des théories respectives. À priori, nous avons présumé que le rôle assumé par le conseil pouvait avoir une influence sur leurs prises de décisions. En d'autres mots, si le conseil adoptait par exemple, le rôle de contrôle qui est associé à la théorie de l'agence, il favoriserait les intérêts des actionnaires dans sa prise de décision.

Afin d'identifier le rôle adopté par le conseil d'administration, nous avons cherché des indicateurs dans le contenu des entrevues telles que les instances, l'environnement et les situations qui ont exercé une influence sur les conseils. Ainsi, les témoignages des répondants ont fait abstraction des actionnaires. Cependant, les répondants ont révélé l'influence sur la prise de décision par les instances suivantes : les dirigeants, les syndicats (p. ex., considération d'engagement tel que le climat de travail lors de la rationalisation), les propriétaires (p. ex., considération des effectifs tels que la relève lors d'acquisition), le comité des ressources humaines et les ressources humaines de l'organisation (p. ex., considération des effectifs tels que les programmes de rétention). Les répondants ont révélé l'autonomie des prises de décisions stratégiques de leurs conseils respectifs, c'est-à-dire qu'ils ne tamponnent pas les décisions de la haute direction. Pour les répondants, la perspective de contingence est une influence

extrinsèque qui est identifiée dans leur gestion de risques. Or, les enjeux qui ont émergé démontrent quels sont les éléments d'influence externes.

Nous n'avons retenu qu'un seul rôle, le rôle stratégique qui est associé à la théorie du régisseur, où tous les conseils d'administration semblaient se démarquer. En théorie, lorsque le conseil d'administration fonctionne selon la théorie du régisseur de Donaldson (1990), le conseil n'a aucun problème d'alignements d'intérêts ou de motivation entre la gestion, les propriétaires et le conseil d'administration, car tous sont responsables d'établir les stratégies. Cette théorie répond aux influences extrinsèques et à la fonction de performance. Tel a été le cas d'après les résultats. D'après notre analyse des entrevues, nous pouvons conclure que les conseils d'administration intègrent des considérations ayant trait aux ressources humaines dans leurs prises de décisions de façon stratégique. Cette prise en compte se justifie de façon à avoir un alignement avec les instances externes au conseil d'administration, via les structures de gouvernance.

En résumé, ce volet porte sur la comparaison des résultats de notre recherche avec la typologie des rôles des conseils d'administration de Hung (1998). Compte tenu des indicateurs que nous avons recueillis sur les instances, les situations et l'environnement qui exercent des influences sur les conseils d'administration, nous avons été en mesure d'identifier le rôle que les conseils d'administration ont adopté. Ce rôle a été stratégique, ce qui est associé à la théorie de régisseur de Donaldson (1990). Tel que l'énonce la théorie sur le rôle stratégique, nous avons découvert que les conseils d'administration n'ont eu aucun problème d'aligner les intérêts des diverses instances pour des fins stratégiques. Toutefois, nous ne pouvons pas soutenir que le rôle d'un conseil peut être identifié à priori. Les éléments portant sur les pouvoirs internes et externes aux conseils doivent être identifiés. Nous soutenons que le rôle des conseils d'administration de notre étude est un stratagème.

Enfin, cette section a permis de soutenir notre proposition que les structures de gouvernance peuvent conditionner l'identification des enjeux relatifs aux considérations ayant trait aux ressources humaines et les réponses des conseils d'administration aux enjeux. Nos résultats nous ont permis de découvrir des structures de gouvernance que le conseil d'administration peut choisir soit d'approuver soit d'adopter. Ces structures de

gouvernance permettent au conseil d'administration d'identifier et ensuite d'intégrer des considérations ayant trait aux ressources humaines. Les réunions et les activités, le comité des ressources humaines et la représentation employée-syndicale sur le conseil d'administration ont révélé qu'ils ont été les précurseurs de l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines. Nous avons présenté des éléments qui peuvent également avoir un effet sur les structures de gouvernance, dont le protocole de décision, le calendrier annuel, le système de gouvernance, les responsabilités statutaires et le rôle du conseil d'administration.

5.3 Les forces et les limites de l'étude

Nous proposerons dans la première partie de cette sous-section nos arguments qui soutiennent les forces de notre étude. En revanche, dans la seconde partie de cette sous-section nous envisagerons les limites de notre étude.

Premièrement, du point de vue pratique nous avons mené à bien une étude sur un terrain de recherche qui n'avait auparavant jamais fait l'objet d'une recherche. Il importe de souligner que nous avons réussi, grâce aux parrains de notre étude (Monsieur Jacques Grisé, directeur des programmes du Collège des administrateurs de sociétés et Monsieur Yvon Coté) à former un échantillon constitué d'administrateurs de conseil d'administration. Or, cette instance est considérée par la communauté d'affaires comme celle qui appartient à son élite. Cette prise de contact a permis de recueillir en profondeur un niveau de précision et surtout une expertise de la part des répondants qui pouvaient offrir leur témoignage sur leur prise de décision qui concernait les considérations sur les ressources humaines.

Grâce à notre méthode systématique lors de la cueillette des données, nous avons été en mesure de faire des comparaisons entre les 10 entrevues de notre étude. Enfin, comme nous avons exposé tout au long du chapitre des résultats, notre recherche nous a permis d'analyser plusieurs centaines de mentions relatives à chaque catégorie liée à nos propositions de recherche. Même si les mentions des répondants qui faisaient référence aux catégories ont émergé sous diverses appellations, nous avons été en mesure de réaliser une analyse de fond.

Deuxièmement, du point de vue théorique, il apparaît évident que la bonne formulation de notre question de recherche et de nos propositions nous a permis d'atteindre une compréhension d'un sujet qui possédait des lacunes dans la littérature en gestion des ressources humaines et dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise. Nous avons mis à l'épreuve le modèle provisoire et les propositions de notre recherche avec les résultats de notre analyse, de manière à exposer l'écart de ce que l'on prévoyait obtenir et ce qu'on a obtenu tel qu'illustré à la figure 2 (cf. page 117) dans notre modèle de recherche enrichie. Or, les décisions des conseils d'administration n'ont pas fait l'objet de modèle ou de théorie dans la littérature puisque les décisions sont difficilement observables. Nous avons évalué les incidences effectives des éléments de nos propositions sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration.

Nous avons fait un retour sur la revue de la littérature pour y comparer nos résultats et pour émettre des observations. Effectivement, nous avons été en mesure de vérifier et de confirmer toutes nos propositions. De plus, les connaissances acquises au cours de notre recherche nous ont permis d'évaluer l'émergence d'une catégorie intéressante pour notre objet d'étude. Nous avons découvert des éléments qui peuvent avoir une influence sur les structures de gouvernance (p. ex., le protocole de décision) et les enjeux (p. ex., le capital intellectuel). Finalement, nous avons pu soutenir qu'en dépit de notre problématique de recherche, le conseil d'administration est une instance organisationnelle, au même titre que les autres, qui par l'entremise de ses décisions peut avoir un effet sur les ressources humaines de l'organisation.

L'implication pratique de notre étude pour les champs d'études en ressources humaines est que sans une compréhension plus fine de ces réalités, les intervenants en ressources humaines sont incapables de fonctionner de façon concrète. Les centaines de mentions extraites des témoignages de tous les répondants démontrent que la prise de décision au sein des conseils d'administration intègre les considérations ayant trait aux ressources humaines. Il est donc primordial de cultiver toutes informations précises sur le processus de décision des conseils d'administration pour inclure cette instance dans les modèles de recherche des relations industrielles.

Cette étude montre également l'importance pour la fonction de la gestion des ressources humaines d'adopter des indicateurs relatifs aux considérations ayant trait aux ressources humaines pour la rédaction de rapports à l'attention de la haute direction et du comité des ressources humaines. Ce faisant, la fonction de la gestion des ressources humaines inclura l'instance des conseils d'administration dans sa vision et pourra « s'adresser » à cette instance par l'intermédiaire de ses rapports. Or, sachant que cette instance considère les ressources humaines, c'est en soi une motivation à poursuivre une vision stratégique, de fournir plus de rigueur pour la gestion des ressources humaines opérationnelles (p. ex., sondage et tableau de bord), et de poursuivre un partenariat avec le comité du conseil. La fonction de la gestion des ressources humaines peut aussi appuyer des activités que le conseil d'administration doit assumer comme le prescrit le *Règlement 58-101* relatif à la gouvernance, associée à sa loi habilitante, la *Loi sur les valeurs mobilières* (p. ex., l'orientation et la formation continue des nouveaux administrateurs).

En revanche, notre étude a également été confrontée à certaines limites tant sur le plan pratique que théorique. Nous devons insister sur le fait que notre étude a été réalisée sous le sceau de l'anonymat. Du point de vue pratique, les données ne proviennent pas de notre observation directe des réunions. Nous n'avons pas été en mesure d'avoir accès à des documents secondaires pour les organisations référentielles. La collecte des données a été réalisée pendant un court échéancier (1 mois et demi). Par conséquent, les répondants devaient se fier à leur mémoire aux décisions prises lors de réunions antérieures pour faire-part de leur témoignage. Un autre désavantage du court échéancier a été que nous n'avons pas été en mesure de solliciter la participation d'autres administrateurs qui siègent avec les répondants sur les mêmes conseils d'administration. Cela nous aurait permis d'affirmer l'exactitude de tous les attributs des considérations ayant trait aux ressources humaines qui sont intégrées dans la prise de décision des conseils d'administration. Nous nous sommes questionnés si le fait d'amorcer un petit échantillon, d'avoir une majorité d'administrateurs diplômés du Collège des administrateurs de sociétés et de n'y avoir qu'un membre par conseil d'administration peut porter des limites à notre recherche. Mais il était primordial de fournir pour les recherches futures un modèle et une compréhension du phénomène d'étude. L'accès au conseil d'administration se fait par opportunité et par invitation. Les administrateurs font partie de l'élite de la communauté d'affaires; ils ont été des hauts

gestionnaires ; ils ont dirigé des organisations et ont été reconnus par la communauté d'affaires. De plus, les administrateurs sont munis d'un capital social. Selon le *Répondant 1*, les administrateurs, en plus de leurs expériences, ont comme valeur ajoutée leur réseau de contacts. Du point de vue théorique, notre étude ne peut pas fournir des analyses quantitatives pour vérifier les variables de notre modèle de recherche.

Cette étude qualitative comporte un biais vis-à-vis les champs d'études autres que les ressources humaines. Nous ne pouvons pas extraire le poids relatif des décisions ayant trait aux ressources humaines par rapport à d'autres champs d'études. Bien que nos résultats fassent référence à des indicateurs des disciplines telles que le droit, l'économie et le commerce (p. ex. les enjeux liés aux lois, la démographie, les fusions et les acquisitions), nous ne sommes pas en mesure de préciser statistiquement l'importance relative d'une décision qui intègre les considérations ayant trait aux ressources humaines par rapport à une autre.

Cette section a mis en évidence les forces et les limites de notre étude. Nous avons présenté des observations tant sur le point de vue pratique que sur le point de vue théorique pour les deux cas.

5.4 Les pistes de recherches futures

Nos propos dans cette sous-section porteront sur les pistes de recherche pour l'avenir sur le sujet de l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration et de l'instance des conseils d'administration.

Compte tenu des limites de temps de notre étude, nous n'avons pas pu élargir la taille de notre échantillon. Il nous semblerait intéressant à l'avenir, d'explorer le processus d'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines pour des enjeux précis (p. ex., le cycle de vie de l'organisation, les fusions et les acquisitions).

La méthode de l'entrevue telle que nous l'avons exploitée dans notre étude, constituera sans doute une technique utile dans les recherches postérieures, néanmoins, nous

sommes d'avis qu'il serait souhaitable de procéder par l'observation directe des réunions des conseils d'administration. Cette approche permettrait de détecter les subtilités des discussions ainsi que toutes les informations des réunions des conseils qui peuvent concerner les ressources humaines.

Rappelons que les répondants ont été choisis par opportunité et les organisations référentielles étaient toutes distinctes. Une piste de recherche future consisterait à approfondir les connaissances sur un type d'entreprise et sur un secteur d'activité tout en augmentant le nombre de répondants qui siègent aux mêmes conseils d'administration. Cela permettra de confirmer et de compléter les connaissances sur le sujet.

Nous soulignons l'intérêt d'explorer également l'effet de la taille de l'organisation sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines et de façon plus précise l'implication des administrateurs dans les activités opérationnelles de l'organisation. Cet intérêt est partagé par des auteurs qui encouragent des études qui examinent comment les conseils d'administration gèrent la question de la micro gestion versus les responsabilités liées à la délégation et les omissions du conseil (Parker, 2007 cité dans Brundin et Nordqvist, 2008, p.339).

Une piste de recherche future consistera à déterminer plus précisément les structures de gouvernance. De nombreux éléments ont émergé dans cette catégorie et nous avons identifié l'influence que ces derniers peuvent avoir sur l'identification et sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision. De plus, les intervenants en gestion des ressources humaines peuvent agir sur les structures de gouvernance; cela permettrait d'assurer le continuum de l'identification de contenu porteur de considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration.

Une autre piste de recherche consisterait à faire une étude de cas d'organisations sous l'autorité des conseils d'administration. L'échantillonnage serait constitué d'organisations qui ont été confrontées aux mêmes enjeux relatifs à l'environnement interne (p. ex., l'état de crise ou le cycle de vie). Il serait intéressant de comparer comment la prise en compte des considérations ayant trait aux ressources humaines est

traité par les conseils d'administration. De façon analogue, les autres éléments (les structures de gouvernance ou les enjeux relatifs à l'environnement externe) qui agissent sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration pourraient être choisis pour déterminer l'échantillonnage.

Enfin, bien que les éléments des dispositions légales et les responsabilités statutaires, en tant qu'enjeux relatifs à l'environnement externe et en tant qu'éléments des structures de gouvernance n'aient pas été révélés comme ayant une incidence significative sur l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision, la mise en vigueur de la loi fédérale américaine Sarbanes Oxley en 2002 a eu des répercussions sur la gouvernance d'entreprise. L'objectif de la loi Sarbanes Oxley vise à responsabiliser davantage les conseils d'administration. Cette loi fit suite aux scandales de fraudes corporatives et de comptabilité chez des sociétés à actions publiques (p. ex. Enron, WorldCom et Tyco International). Afin de regagner la confiance des investisseurs et du public, cette loi adoptée par les organismes américains de réglementation des bourses et du commerce des valeurs mobilières, établit des provisions et des règles obligatoires en terme de gouvernance d'entreprise et de pratique financière qui élargissent les standards des dirigeants de sociétés et leurs responsabilités, notamment en terme de divulgation, d'élimination des conflits d'intérêts, et de surveillance. Les résultats de l'étude de Sneller et Langendijk (2007) démontrent une augmentation 50 % pour le coût lié aux audits d'une organisation pendant la première année de la mise en vigueur de la conformité à la Section 404 de la Loi. Sneller et Langendijk (2007) suggèrent que les organisations peuvent réduire les coûts liés à la conformité à la Loi en ayant recours à des auditeurs provenant de pays où les salaires sont moins élevés. Il importe de réfléchir sur l'effet que les éléments des dispositions légales et les responsabilités statutaires peuvent avoir sur les ressources humaines de l'organisation.

Pour conclure la discussion de ce chapitre, premièrement rappelons que notre objectif a été de vérifier le cadre théorique qui a guidé notre recherche avec les résultats de nos observations sur le terrain. En effet, nous avons vérifié les catégories qui renvoient aux considérations ayant trait aux ressources humaines de notre étude par rapport à nos propositions tout en répondant à notre question de recherche. L'importance d'élaborer la

discussion au-delà des résultats aux fins de notre recherche a été pour soutenir des réponses à la question de recherche et pour confirmer nos propositions. Nous avons également présenté des sous-sections qui ont traité des forces et des limites de notre recherche ainsi que des pistes futures de recherches.

CONCLUSION

Cette étude qualitative a exploré un nouveau sujet qui porte sur les considérations ayant trait aux ressources humaines qui sont prises en compte dans les décisions des conseils d'administration. Notre étude s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche dirigé par des professeurs de plusieurs universités. Ce programme de recherche est subventionné par les Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

La problématique qui a initié notre intérêt de recherche est que la revue de littérature en gestion des ressources humaines traite de l'instance du conseil d'administration de façon abstraite. Les études n'ont ni exploré de façon distincte la relation entre l'instance du conseil d'administration avec les ressources humaines de l'organisation ni établi des explications sur le rôle et sur les fonctions de cette instance à l'intérieur des paramètres de la gestion des ressources humaines.

Notre revue de la littérature a identifié les lacunes des recherches antérieures. Malgré le fait que certaines études s'intéressent au lien entre les conseils d'administration et les ressources humaines, aucune ne fournit des connaissances sur la prise de décision au sein des conseils d'administration et ne dit pas si les ressources humaines de l'organisation sont évoquées ou représentées. La littérature en gestion des ressources humaines ne fournit pas un éclairage suffisant sur l'instance des conseils d'administration et sur les considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration.

Notre question de recherche nous a guidés vers une compréhension précise et concrète des décisions des conseils d'administration qui portent sur des considérations ayant trait aux ressources humaines. Les considérations ayant trait aux ressources humaines ont été définies comme les objectifs (les effectifs, les compétences et l'engagement) qui affectent les finalités des stratégies des ressources humaines dominantes.

Pour répondre à la question, « *Dans quelle mesure les membres des conseils d'administration intègrent-ils les considérations ayant trait aux ressources humaines dans leur prise de décision?* », notre étude a eu recours à la méthode de l'entrevue pour

l'analyse de contenu de dix transcriptions d'entrevues avec des administrateurs qui siègent aux conseils d'administration de divers secteurs et de branches d'activités.

Nous avons à priori défini six catégories pour la codification et l'analyse du contenu des transcriptions des entrevues afin d'évaluer la présence des considérations ayant trait aux ressources humaines. Notre analyse a découvert l'émergence des catégories, de sous-catégories. Compte tenu de nos résultats, nous pouvons répondre que les conseils d'administration de notre échantillon ont intégré les pratiques de gestion des ressources humaines et les considérations ayant trait aux ressources humaines, qu'elles soient des considérations ayant trait aux effectifs, à la compétence ou à l'engagement qui concernent les ressources humaines de l'organisation, la haute direction et le conseil d'administration. Deuxièmement, nous sommes en mesure de répondre de façon affirmative que les conseils d'administration intègrent les considérations ayant trait aux ressources humaines dans leur prise de décision dans la mesure où cette intégration est liée aux sous-catégories, cette intégration survient pour des enjeux précis (p. ex., les stratégies et l'investissement) et pour des structures de gouvernance qui ont été adoptées dans les pratiques des conseils d'administration (p. ex., input fourni au conseil, calendrier annuel et ordre du jour).

L'implication théorique de notre étude est qu'elle a fourni un cadre opératoire sur le sujet d'étude. Nous avons soutenu un modèle de recherche provisoire pour notre étude. Nous avons vérifié nos propositions avec nos résultats et les connaissances théoriques.

Nous avons découvert dans le contenu des transcriptions des entrevues de tous les répondants, la présence de l'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines et de l'intégration des considérations ayant trait aux effectifs, à l'engagement et à la compétence dans la prise de décision qui concernaient les ressources humaines de l'organisation, la haute direction et les membres du conseil d'administration.

En somme, cette étude exploratoire a découvert la nature des enjeux et des structures de gouvernance pour lesquels émerge l'intégration des considérations ayant trait aux ressources humaines dans la prise de décision des conseils d'administration. Les recherches ultérieures pourront se concentrer sur une des trois instances auxquelles prêtent l'attention des conseils d'administration lorsqu'ils intègrent des considérations

sur les ressources humaines. Il est primordial d'inclure l'instance des conseils d'administration dans le modèle de recherche en ressources humaines. Notre recherche a exposé les structures de gouvernance qui ont un impact sur les ressources humaines de l'organisation, sur la haute direction et sur les membres des conseils d'administration.

BIBLIOGRAPHIE

Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs and economic organization, *American Economic Review*, 62, 777-795.

Aoki, M. (1984). *The cooperative game theory of the firm*, Oxford University Press

Autorité des marchés financiers, *Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance*, récupérée le 20 novembre 2005, « http://www.cvmq.com/Upload/fichier_pdf/norme/58-201IgFr.pdf »

Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy : Formulation, implementation and impact*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc

Barnard, C.I. (1968). *The functions of the executives*, Cambridge, MA: Harvard University Press

Berle, A.A., & Means, G.C. (1932). *The modern corporation and private property*, Revised Edition 1968, New York: Harcourt, Brace & World Inc.

Blake, R., & Mouton, J. (1972). *Les deux dimensions du management*, Paris : Éditions d'Organisation

Blair, M.M. (1995). *Ownership and control*, Washington, DC: Brookings Institution

Bontis, N. (1999). Managing an organisational learning system by aligning stocks and flows of knowledge: An empirical examination of intellectual capital, knowledge management and business performance. Paper presented at Intellectual Capital Conference, Toronto, Canada

Bourse de Toronto, Guide de la TSX sur l'information à fournir selon le Règlement 58-101 - Information concernant les pratiques en matière de gouvernance et le Règlement 52-110 - Comités de vérification récupérée le 20 janvier 2006 « http://www.tsx.com/fr/pdf/TSXCorpGov_GuideToGoodDisclosure.pdf »

Brookings, A. (1996). *Intellectual capital : Core asset for the third millennium enterprise*, London: Thomson Business Press

Brundin, E & Nordqvist, M (2008). Beyond facts and figures: the role of emotions in the boardroom dynamics, *Corporate Governance*, 16, 326- 341.

Caby, J., & Hirigoyen G. (2001). La création de valeur de l'entreprise, *Economica*, 2^e édition

Calame, P., & Talmant, A. (1997). *L'État au coeur*, Desclée de Brouwer

Canyon, M.J., & Peck, S.I. (1998). Board size and corporate performance: Evidence from European companies, *European Journal of Finance*, 4, 291-304.

Charreaux, G. (1987). *La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature*, G. Charreaux & al., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris : Economica

Clarkson, M.B. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20, 92-117.

Corporate Board Member et PricewaterhouseCoopers LLP (2005). What directors think: The Corporate Board Member/PricewaterhouseCoopers Study, *Corporate Board Member magazine*, 1-20 Récupéré le 9 décembre 2005 «http://www.boardmember.com/network/indp.ex..pl?section=1014&article_id=12397&show=article»

Coutrot, T. (1999). *Critique de l'organisation du travail*, Paris : La découverte - Repères

Damak, A.S. (2003). *La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative*, Communication au Congrès de l'AFC, Louvain-la-Neuve, 22-23 mai, 18 p.

Deakin, S., Hobbs, R., Konzelmann, S., & Wilkinson, (2002). Partnership, ownership and control: The impact of corporate governance on employment relations , *Employee Relations*, 24, 335-352.

Deakin, S., & Whittaker, D. (2007). Re-embedding the corporation? Comparative perspectives on corporate governance, employment relations and corporate social responsibility, *Corporate Governance*, 15, 1-5.

Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., & Schuler, R. (2002). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3e édition*, St-Laurent (Québec): Édition du renouveau pédagogique

Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholders theory of corporation: Concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, Vol. 20, 65-91.

Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory, *Academy of Management Review*, 15, 369-381.

- Écuyer, R. (1988). L'analyse de contenu : notion et étapes dans les méthodes de la recherche qualitative. Sous la direction de J.P. Deslauriers, Sillery : PUQ, 49-65.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia, *Long Range Planning*, 30, 336-373.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review, *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm, *Journal of Political Economics*, 88, 288-307.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Flanagan, J.C., (1954). The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, 51, 1-33
- Fligstein, N. (1990). *The transformation of corporate control*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman – Ballinger
- Friedman, A.L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory, *Journal of Management Study*, 39, 1-21.
- Gazier, B. (2004). *Les stratégies des ressources humaines, 3^e édition*, Paris : Éditions La Découverte
- Gelauff, G.M.M., & Den Broeder, C. (1996). *Governance of stakeholder relationships*. The Hague: Central Plan Bureau
- Hansell, C. (2003). *What Directors Need to Know*, Toronto: Carswell
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards, *Corporate Governance*, 6, 101- 111.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost, and ownership structure, *Journal of Financial Economic*, 305-360.

Keenan, J., & Aggestam, M. (2001). Corporate governance and intellectual capital : Some conceptualisations, *Corporate Governance: An International Review*, 9, 259- 276.

Keenan, J., & Aggestam, M., (2001). Corporate Governance and Intellectual Capital: some conceptualisations, *Corporate Governance: An International Review*, 9, 259-276.

Kelly, J. (2001). The role of the personnel/HR function in multinational companies, *Employee Relation*, 23, 536-557.

Kelly, J., & Gennard, J. (1996). The role of personnel directors on the board of directors, *Personnel Review*, 25, 7-24.

Khouatra, D. (2005). Gouvernance d'entreprise et création de valeur partenariale, 16^e Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, 15 et 16 septembre

Klein, D. (1998). *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Boston: Butterworth-Heinemann

Kochan, T. A., Mckersie, R. B., & Cappelli, P. (1984). Strategic choice and industrial relations theory, *Industrial Relations*, 23, 16-38.

Lacono, G.(2002). *Gestion des ressources humaines*, Paris : Gualino

Leblanc, R., & Gillies, J. (2005). *Inside the board room: How boards really work and the coming revolution in corporate governance*, Mississauga: John Wiley & Sons Canada

Lipton, M., & Lorsch, J.W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance, *The Business Lawyer*, 48, 59-77.

Loi sur l'information concernant la rémunération des dirigeants de certaines personnes morales, L.R.Q., c. I-8.01

Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, L.R.Q., c. S-29.01

Loi sur les valeurs mobilières, L.R.Q., c. V-1

Magnan, M., St-Onge, S. & Thorne, L. (1995). A comparative analysis of the determinants of executive compensation between Canadian and U.S. firm, *Industrial Relations*, 50, 297-319.

- Mace, M.L. (1971). *Directors: Myth and reality*, Boston: Harvard University Press
- Main, B.G.M., Jackson, C., Pymm, J., & Wright, V. (2008). The remuneration committee and strategic human resource management, *Corporate Governance*, 16, 225-238.
- Malo, F.B., (2005). Recensions : les stratégies des ressources humaines, 3^e édition par B. Gazier, Paris : Éditions La Découverte, *Relations industrielles*, 60, 188 -191.
- Martocchio, J. (2003). *Employee benefits: a primer for human resource professionals*, New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board, *Organizational Studies*, 20, 47-74
- Mercier, S. (1999). L'éthique dans les entreprises, *La Découverte*.
- Miller, R. (1985). La stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines, *Relations industrielles*, 40, 68-86.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*, Englewoods, NJ: Prentice-Hall
- Montagne, S. (2001). Comment la pension gouvernance a conduit à la corporate governance, *Problèmes économiques*, 5 décembre
- Morin, E.M. & Morin, W. (2003). Quality of work life and firm performance: the case of Teknika. 3e Congrès du Ibero Academy of Management, São Paulo, Brésil.
- OCDE (2004). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, Paris : Les Éditions de L'OCDE
- Paretti, J.-M. (2001). *Dictionnaire des Ressources humaines*, 2^e édition, Paris : Librairie Vuibert
- Park, G. (2002). Essays on board of director compensation. *ProQuest Dissertations & Theses* (Publication no. AAT 3054048). Récupéré le 16 novembre 2005 <http://proquest.umi.com>
- Pelle-Culpin, I. (1998). Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 9 Dauphine
- Perez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte
- Pesqueux, Y. (2002). *Organisations : modèles et représentations*, PUF

- Petrash, G. (1996). Adding value to the business: A framework for managing knowledge. Presentation at Leveraging Knowledge for Sustainable Advantage Conference, March
- Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment, *Administrative Science Quarterly*, 218-228
- Porter, M.E. (1992). Capital disadvantage: America's failing capital investment system, *Harvard Business Review*, September-October, 65-82
- Prodhan, B. (1993). Corporate governance in an international perspective: A survey of corporate control mechanisms among large firms in the US, UK, Japan and Germany, *Financial Markets and Institutions*, 1, 1-63.
- Pye, A. (2001). Corporate boards, investors and their relationships: Accounts of accountability and corporate governing in action, *Corporate Governance: An International Review*, 9, 186-195.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherché en sciences sociales*, 2^e édition, Paris : Dunod
- Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance, R.R.Q., 1981, c. V-1.1, r.0.1.01.1 (adopté en vertu de la Loi sur les valeurs mobilières, L.R.Q., c. V-1.1, a. 331.1, par. 1, 2, 8 et 34, (2005) 25 G.O. II, 2871).
- Rutherford, M., & Buchholtz, A. K. (2007). Investigation the relationship between board characteristics and board information, *Corporate Governance*, 15, 576-584.
- Savall, H., & Zardet, V. (1998). Performance globale durable des organisations, *Management international*, N^o spécial, 2003, p. 25
- Savall, H., (1975). Enrichir le travail humain : l'évaluation économique, Préface de Jacques Delors, *Economica*, (1989), 275 pages (1re édition, Dunod, 1975), p. 206
- Selznick, P. (1957). *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, CA: University of California Press
- Simon, H. (1962). The architecture of complexity, *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106, 467- 482.

- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, (c1952). Toronto: Encyclopedia
- Sneller, L., & Langendijk, H. (2007). Sarbanes Oxley Section 404 costs of compliance: a case study, *Corporate Governance*, 15, 101-111.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organisations*, New York, NY: Double – day/Currency
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2^e édition, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur
- St-Onge, H. (1996). Tacit knowledge : The key to strategic alignment of intellectual capital, *Strategy and Leadership*, 24, 10-14.
- Sullivan, P. (1998). *Profiting from intellectual capital: Extracting values from innovation*, IP Wiley
- Svieby, K.E. (1997). *The New Organisational Wealth: Managing and Measuring Knowledge – based Assets*, San Francisco, CA: Berrett- Kohler Publishers, Inc.
- Thain, D.H., & Leighton, D.S.R. (1992). The director’s dilemma: what’s my job? *Business Quarterly*, 56,75-87.
- Thietart, R.-A., & al. (2003). *Méthodes de recherches en management*, 2^{ième} édition, Paris : Dunod
- Thiveaud, J.M. (1994). De la gouvernance des grandes sociétés, un incessant différend dans l’espace et le temps, *Revue d’économie financière*, 31.
- Tricker, R.I. (1984). *Corporate governance*, Adlershot : Gower Publishing Company
- Turnbull, S. (1997). Corporate governance: Its scope, concerns and theories, *Corporate Governance*, 5, 180-205.
- Useem, M., & Zelleke, A. (2006). Oversight and delegation in corporate governance: Deciding what the board should decide, *Corporate Governance*, 14, 2-12.

Weimer, J., & Pape, J. (1999). A taxonomy of systems of corporate governance, *Corporate Governance*, 7, 152- 166.

Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Le Louarn, J.Y. (1989). La gestion stratégique des ressources humaines : un reniement du rôle social de l'entreprise?, *Relation industrielles*, 44, 354-375.

Zaltman, G., Pinson, C., & Angelmar, R. (1973). *Metatheory and Consumer Research*, New York: Holt Rinehart Winston, Inc.

ANNEXE 1

Guide d'entrevue

Introduction

Cette étude vise à explorer les considérations liées aux ressources humaines (RH) qui sont prises en compte dans les décisions stratégiques des conseils d'administration (CA).

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche dirigé par des professeurs de plusieurs universités : Victor Y. Haines (directeur du mémoire de maîtrise, U de Montréal), Michel Magnan (Concordia University), Sylvie St-Onge (HEC Montréal), Denis Cormier (UQAM) et Joung Kim (Concordia). L'étude a également obtenu l'appui de Jacques Grisé (directeur des programmes, Collège des administrateurs de sociétés).

Ce programme de recherche est subventionné par les Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

L'entrevue devrait durer 45 à 60 minutes. Votre participation à cette étude est volontaire. Vous pouvez vous retirer en tout temps sans préjudice ou encore, refuser de répondre à une question. Je ne demanderai pas de divulguer des informations privilégiées contrevenant à vos obligations de discrétion. Les données seront ensuite traitées et les résultats communiqués sans qu'il soit possible d'identifier les participants; la confidentialité des propos sera sauvegardée.

Questions

- i. Parlez-moi de votre expérience avec les CA (société ouverte ou privée, nombre de CA, depuis combien d'années). Pour les prochaines questions de notre entretien, pourriez-vous nous préciser le conseil auquel vous faites référence?*
- ii. Souvent les décisions des CA ont des répercussions sur les RH de l'organisation. Pourriez-vous m'expliquer dans quelle mesure les CA tiennent compte des RH dans leur prise de décision?*
- iii. Pourriez-vous me donner des exemples qui illustrent cette prise en compte de considérations RH dans la prise de décision des CA? Quelles sont les principales considérations RH dans la prise de décision des CA? (par exemples, le climat de travail, la disponibilité de RH compétentes, etc.)*
- iv. Lors des réunions du conseil, quels sujets concernant les RH sont le plus souvent discutés?*
- v. À votre avis, les CA intègrent-ils suffisamment les considérations RH dans leur prise de décision? Pourquoi?*
- vi. Certaines organisations se sont dotées d'un comité RH (comme c'est le cas pour le sous-comité vérification ou le sous-comité rémunération). Est-ce que vous avez observé ce changement? Qu'en pensez-vous?*
- vii. À votre avis, accorde-t-on une place plus importante aux RH dans les décisions des CA aujourd'hui que dans le passé? Comment expliquez-vous cette évolution?*

ANNEXE 2

Lettre de sollicitation

Objet : Participation à un projet de recherche

Monsieur, Madame,

Vous êtes invité à participer à une recherche sur les décisions stratégiques des conseils d'administration et leur impact sur les ressources humaines. Quel qu'un de connu et respecté a suggéré que vous êtes en positions de déceler vos observations à cause de votre familiarité et votre proximité avec les conseils d'administration en tant qu'administrateurs. Nous avons reçu vos coordonnées par....

Ce projet étant sous la tutelle du groupe de recherches étudie les « Déterminants et incidences des décisions des conseils d'administration ». Le groupe est subventionné par FQRSC. Votre collaboration à la recherche permettra de faire avancer les connaissances sur le sujet.

Nous souhaitons nous entretenir avec vous lors d'une entrevue, prévue pour une heure à une heure et demie sur les lieux de votre travail. Vous serez ainsi invité à offrir votre témoignage sur vos observations des décisions prises par un conseil et de porter un jugement : comment les ressources humaines ont été intégrées dans ces décisions.

La confidentialité et l'anonymat des données seront respectés pour tous les renseignements que vous donnerez. Votre nom et celui de l'organisation ne figureront dans aucune thèse, rapport ou publication découlant de cette étude.

Si après réception de la présente, vous avez des questions au sujet de cette étude, vous pouvez communiquer avec Victor Haines, professeur à l'Université de Montréal et directeur de mémoire. au [information retirée / information withdrawn] ou avec moi-même, au [information retirée / information withdrawn]

Cordialement,

Michaëlla Etienne, B.Sc.A, M.Sc (candidate)

CC. Victor Haines, professeur