

**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

**Les structures de ressources humaines de conseils d'administration  
performants**

Par

Marie-Claude Brouillard

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 ès sciences  
En relations industrielles

Avril 2009

© Marie-Claude Brouillard, 2009



Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**Les structures de ressources humaines de conseils d'administration  
performants**

Présenté par :

Marie-Claude Brouillard

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Pierre Durand

Président-rapporteur

Victor Y. Haines III

Directeur de recherche

Adnane Belout

Membre du jury

## RÉSUMÉ

Cette recherche vise l'apport d'un éclairage théorique sur un des mécanismes de régulation de la gouvernance d'entreprise, soit le conseil d'administration. Ce dernier exercerait un rôle décisionnel dans la sphère stratégique de l'entreprise. L'objet de cette étude porte sur les structures de ressources humaines au sein des conseils d'administration performants. En explorant cet aspect particulier de la gouvernance d'entreprise, nous comptons alimenter le domaine de la gestion des ressources humaines. La recherche sera basée sur une étude de cas multiple de six conseils d'administration performants finalistes au concours d'excellence en gouvernance d'entreprise organisé par la revue Commerce et *Korn/Ferry International*. Les résultats obtenus par l'entremise d'une analyse de données secondaires indiquent la présence de structures de ressources humaines au sein des conseils d'administration performants. Les conseils d'administration performants sont dotés de comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines.

**MOTS CLÉS :** Gouvernance d'entreprise, conseil d'administration, structures de ressources humaines, théorie de la contingence, gestion stratégique des ressources humaines.

## SUMMARY

This research aims to explore an important regulation mechanism for corporate governance. The board of directors has a decisional role in the enterprise's strategic sphere. This research will study the human resources structure of high performing boards of directors. By exploring this specific aspect of corporate governance, we wish to bring a contribution to the field of human resources management. The research will be based on multiple case study design including six boards of directors that were finalist at the "Concours d'excellence en gouvernance d'entreprise" organized by the revue Commerce and Korn/Ferry International. The results obtained through secondary data analysis show that most of performing boards of directors have human resources structure. Those boards are composed of committees that deal with questions related to human resources.

**KEY WORDS :** Corporate governance, board of directors, human resources structure, contingency theory, strategic human resources management.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 1 : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>13</b>
1.1    LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET SES FONDEMENTS .....	13
1.1.1    DÉFINITIONS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....	15
1.1.2    THÉORIES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	16
1.2    LE CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	22
1.2.1    DÉFINITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	22
1.2.2    LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES THÉORIES DE LA GOUVERNANCE .....	23
1.2.3    RÔLE, MISSION ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	25
1.2.4    COMPOSITION ET COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	28
1.2.5    L'IMPLICATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA FORMATION DE LA STRATÉGIE .....	33
1.3    LES RESSOURCES HUMAINES ET LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	39
1.3.1    STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES .....	41
1.3.2    RESPONSABILITÉS DES COMITÉS QUI TRAITENT DES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES .....	42
1.4    SYNTHÈSE ET QUESTION DE RECHERCHE .....	48
<b>2    CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE ET PROPOSITIONS .....</b>	<b>51</b>
2.1    LA THÉORIE DE LA CONTINGENCE .....	51
2.2    LA THÉORIE DE LA CONTINGENCE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	52
2.3    L'INFLUENCE DE LA STRATÉGIE SUR LES RESSOURCES HUMAINES.....	54
2.4    L'INFLUENCE DES CONSIDÉRATIONS RESSOURCES HUMAINES SUR LA	

STRATÉGIE .....	61
2.5 RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE .....	63
2.6 PROPOSITIONS DE RECHERCHE .....	64
<b>3 CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>65</b>
3.1 MODÈLE CONCEPTUEL .....	65
3.2 PLAN D'OBSERVATION .....	68
3.2.1 STRUCTURE DE LA PREUVE .....	68
3.2.2 OUTIL DE MESURE .....	70
3.2.3 MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES ENVISAGÉES .....	73
3.2.4 INSTRUMENT D'OBSERVATION .....	74
3.2.5 VALIDITÉ DE LA RECHERCHE .....	78
3.3 PLAN D'ANALYSE.....	79
<b>4 CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>82</b>
4.1 PRÉSENTATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION .....	82
4.1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION A .....	82
4.1.2 CONSEIL D'ADMINISTRATION B.....	83
4.1.3 CONSEIL D'ADMINISTRATION C.....	84
4.1.4 CONSEIL D'ADMINISTRATION D.....	85
4.1.5 CONSEIL D'ADMINISTRATION E.....	86
4.1.6 CONSEIL D'ADMINISTRATION F.....	86
4.2 STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION.....	88
4.2.1 COMPOSANTES DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION .....	88
4.2.2 FONCTIONS DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION .....	93

4.2.3	ATTRIBUTS DES STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION .....	112
<b>5</b>	<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET CONCLUSION.....</b>	<b>118</b>
5.1	RETOUR SUR LES PROPOSITIONS .....	118
5.1.1	PROPOSITION 1A .....	118
5.1.2	PROPOSITION 1B .....	121
5.1.3	PROPOSITION 1C .....	125
5.1.4	PROPOSITION PRINCIPALE .....	126
5.2	LA SIGNIFICATION THÉORIQUE DE L'ÉTUDE.....	126
5.3	LA SIGNIFICATION PRATIQUE DE L'ÉTUDE.....	128
5.4	LIMITES DE LA RECHERCHE .....	129
5.5	RECHERCHES FUTURES .....	129
5.6	CONCLUSION.....	130
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>132</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU 1 : LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA CRÉATION DE LA STRATÉGIE</b>	<b>37</b>
<b>TABLEAU 2 : ZONES D'IMPLICATION STRATÉGIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>38</b>
<b>TABLEAU 3 : NIVEAU DE PARTICIPATION DU DIRECTEUR RESSOURCES HUMAINES DANS LA FORMATION DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET DE RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>40</b>
<b>TABLEAU 4 : STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION PERFORMANTS</b>	<b>67</b>
<b>TABLEAU 5 : GRILLE DE CODIFICATION</b>	<b>75-77</b>
<b>TABLEAU 6 : LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION PERFORMANTS</b>	<b>88</b>
<b>TABLEAU 7 : LES COMPOSANTES DE RESSOURCES HUMAINES DES COMITÉS</b>	<b>89</b>
<b>TABLEAU 8 : RESPONSABILITÉS DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION</b>	<b>103</b>
<b>TABLEAU 9 : RESPONSABILITÉS DE RESSOURCES HUMAINES DES COMITÉS QUI TRAITENT DES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>111</b>
<b>TABLEAU 10 : LES ATTRIBUTS DE STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DES COMITÉS</b>	<b>112</b>



## **LISTE DES FIGURES**

<b>FIGURE 1 : LES TRAJECTOIRES D'UNE STRATÉGIE</b>	<b>57</b>
<b>FIGURE 2 : LES STRATÉGIES GÉNÉRIQUES DE PORTER</b>	<b>59</b>

## INTRODUCTION

La gestion stratégique des ressources humaines est considérée par plusieurs chercheurs comme étant une approche proactive qui représenterait un facteur clé de la performance organisationnelle. Les modèles de gestion stratégique des ressources humaines traitent beaucoup de l'influence de la stratégie d'entreprise sur l'adoption de politiques et de pratiques de gestion des ressources humaines, mais aussi de la prise en compte de considérations ressources humaines dans la formulation de la stratégie d'entreprise.

Selon Mintzberg (1987), le conseil d'administration exercerait un rôle décisionnel dans la sphère stratégique de l'entreprise. En accordant leurs approbations ou désapprobations à des propositions soumises par la haute direction, les membres du conseil d'administration exerceraient une influence sur la prise de décision stratégique. Sachant que la stratégie d'entreprise a un impact sur la stratégie fonctionnelle ressources humaines, le conseil d'administration a intérêt à prendre en compte les considérations de ressources humaines afin de prendre des décisions optimales qui mèneront à une performance accrue.

Kelly et Gennard (2001) avancent que le conseil d'administration représente le pouls de l'entreprise où surviennent des changements dynamiques dans la formulation de stratégies. Considérant que le conseil d'administration représente un mécanisme décisionnel important qui oriente et balise la stratégie de l'entreprise, on devrait y trouver une représentation ressources humaines qui favorise la prise en compte de considérations ressources humaines. On devrait y retrouver des structures de ressources humaines. En explorant les structures de ressources humaines des conseils d'administration performants, nous comptons alimenter le domaine de la gestion des ressources humaines. Le choix de l'utilisation de conseils d'administration performants provient du fait que la performance d'une entreprise serait en général le reflet de la qualité de ces

administrateurs et directeurs et de l'efficacité de son conseil d'administration (Coulson-Thomas, 1992).

La présente recherche a donc pour objectif d'apporter des éléments de réponse à une question qui n'a pas reçu toute l'attention méritée. Elle se veut une étude exploratoire basée sur des informations qualitatives. Elle présentera six études de cas de conseils d'administration performants d'entreprises de divers secteurs d'activités. Dans le cadre de cette recherche, la définition d'un conseil d'administration performant se basera sur les critères du concours québécois d'excellence en gouvernance d'entreprise organisé par Korn/Ferry International et la Revue Commerce. Les entreprises désirant soumettre leur candidature à ce concours doivent répondre aux exigences suivantes; être cotées en bourse, avoir leur siège social situé au Québec et être rendues publiques depuis au moins cinq ans. L'évaluation de la performance des conseils d'administration par Korn/Ferry International repose sur les deux critères suivants: la performance économique de l'entreprise et le retour sur l'équité des cinq dernières années.

Notre étude portera sur six conseils d'administration finalistes du concours 2006. À partir de l'analyse de six de cas, nous tenterons de faire ressortir des tendances et possiblement un modèle qui se développera en réponse à la question de recherche suivante :

**« QUELLES SONT LES STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION PERFORMANTS? »**

La pertinence de notre question de recherche se justifie par le fait que les entreprises d'aujourd'hui sont sans cesse à la recherche de facteur procurant un avantage compétitif continu. Le capital humain s'avère souvent une ressource à valeur ajoutée. La compréhension de l'importance accordée aux ressources humaines par la haute direction est donc primordiale. À partir de l'analyse de six cas, nous tenterons de décrire les structures de gouvernance d'entreprise qui témoignent de la

prise en considération d'éléments liés aux ressources humaines de l'entreprise.

La structure de notre projet de recherche comprend trois chapitres. Le premier chapitre développe le concept de gouvernance d'entreprise. Ce chapitre expose aussi la notion de conseil d'administration ainsi que la place occupée par la gestion des ressources humaines au sein de ce système de régulation.

À la fin de ce chapitre, nous présenterons la problématique et la question de recherche. Le deuxième chapitre traite de la perspective de la contingence et de sa place en gestion des ressources humaines. Il sera aussi question de l'influence réciproque qui peut s'établir entre les ressources humaines et la stratégie d'entreprise. Ce chapitre sera clôturé par la présentation de nos propositions de recherche. Le troisième chapitre présente notre stratégie de recherche, soit le modèle et la grille d'analyse, le plan d'observation et le plan d'analyse.

## **CHAPITRE 1 : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

Le présent chapitre a pour objectif de faire connaître au lecteur la gouvernance d'entreprise, ses fondements, sa définition et les principales théories qui y apportent un éclairage. La présentation de ces connaissances est essentielle à la compréhension de la raison d'être et de la définition du conseil d'administration. Afin de bien saisir le rôle et les responsabilités du conseil d'administration, nous ferons appel aux théories de la gouvernance d'entreprise. Par la suite, il sera question de l'implication du conseil d'administration dans la prise de décision stratégique ainsi que de la place des ressources humaines au sein de la gouvernance d'entreprise. De plus, nous explorerons les structures formelles de ressources humaines qui sont employées par certains conseils d'administration. Ce chapitre sera conclu par une synthèse des informations présentées et par la présentation de la question de recherche.

### **1.1 LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET SES FONDEMENTS**

En réponse à la médiatisation des scandales boursiers, des délits et des faillites spectaculaires des dernières années (Enron, Worldcom), la gouvernance d'entreprise est devenue une préoccupation grandissante. En effet, la qualité de l'organisation du pouvoir dans l'entreprise subit actuellement des transformations radicales qui s'observent au niveau des relations entre les sociétés et leurs bailleurs de fonds. Ces transformations ont de lourdes conséquences autant pour l'entreprise que pour les autres parties prenantes à la vie des entreprises, notamment les salariés (Rapport de l'OCDE, 1998, p.16). Une nécessité de rigueur, de transparence et d'éthique a donc émergé afin d'assurer l'efficacité de la gouvernance d'entreprise. Selon une revue de la recherche portant sur la gouvernance d'entreprise (Schleifer et Vishny, 1997), ces transformations ont une grande influence sur les pratiques de gouvernance.

L'origine de la gouvernance d'entreprise provient du besoin de prévenir l'apparition de certains comportements pathologiques au sein des entreprises. Le terme de gouvernance d'entreprise a été tiré des analyses de Berle et Means (1932) qui avaient été réalisées en réaction à la crise financière de 1929. L'intensification de l'intérêt envers la gouvernance d'entreprise proviendrait de l'émergence d'un nouveau type de propriété, la société par actions sans contrôle majoritaire, ainsi que du pouvoir croissant des gestionnaires. L'apparition de la propriété sans contrôle majoritaire se serait tout d'abord produite au sein des grandes sociétés américaines du début du siècle. La séparation de la fonction de propriété et du management qui se traduit par une dispersion de la propriété juridique entre une multitude de petits porteurs, a conduit à concevoir le rôle des actionnaires comme se limitant à l'apport de capital financier et à la gestion du risque associé à cet apport (Charreaux, 2002a). Ce démembrement, en raison d'une défaillance des systèmes de contrôle chargés de discipliner les principaux dirigeants, aurait provoqué une dégradation de la performance et une spoliation des actionnaires (Charreaux, 2002 b).

Au plan législatif, les enjeux et débats liés à la gouvernance d'entreprise ont fait émerger plusieurs lois qui ont été votées dans le but d'encadrer davantage ce processus. Aux États-Unis, la loi fédérale Sarbanes-Oxley (SOX) (Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act) a été soumise par le sénat et signée par le président George W. Bush en 2002. Cette loi a été votée afin de restaurer la confiance des investisseurs et de renforcer les règles de gouvernance d'entreprise. La SOX engendra l'établissement de nouveaux standards plus rigoureux applicable à toutes compagnies publiques, aux conseils d'administration, à la haute direction et aux firmes de comptabilité. Cette loi avait pour objectifs de minimiser les possibilités de fraude des états financiers pouvant survenir au sein des entreprises publiques ainsi que la minimisation des possibilités d'endossement d'états financiers frauduleux par des auditeurs externes

(Hurley et Boyd, 2007). Cette loi était concentrée sur quatre principaux champs; 1) la gouvernance d'entreprise, 2) la régulation d'audit externe, 3) la dénonciation d'états financiers frauduleux par les employés et 4) le contrôle interne sur les rapports d'états financiers.

Parce que nombre de sociétés non américaines sont cotées à la bourse de New York, et de fait soumises à cette loi, SOX a eu des répercussions au-delà des frontières des États-Unis. Cette loi a aussi eu comme effet d'engendrer d'autres lois similaires à travers le monde. En Europe, un consensus au sein du monde des affaires semble émerger sur l'importance d'établir des règles encadrant les pratiques de gouvernance d'entreprise.

De ce fait, maintes lois ont été votées dont la Loi de Sécurité Financière (LSF) en France, le 1er août 2003, et le Code belge de gouvernement d'entreprise en décembre 2004. Au Canada, c'est en 1994 que le comité de la gouvernance d'entreprise de la bourse de Toronto (TSE) a diffusé le Rapport Dey qui précisait les lignes directrices en matière de gouvernance d'entreprise. En 2002, la Politique sur la régie d'entreprise de la Bourse de Toronto a été publiée, ce document représente aujourd'hui une des principales références pour les entreprises cotées en bourse au Canada. Au niveau international, des organisations économiques telles que l'OCDE et la Banque Mondiale ont également pris position au sujet de la gouvernance d'entreprise. Elles ont toutes les deux émis des règles ayant pour but de guider les pratiques de gouvernance des entreprises internationales.

### **1.1.1 DÉFINITIONS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

La présente section s'attardera à la compréhension de la notion de gouvernance d'entreprise. Selon Ploix (2006), l'objectif de la gouvernance d'entreprise est de maintenir l'efficacité des structures de gouvernement (dirigeants opérationnels, conseil d'administration, assemblée des actionnaires) et de s'assurer que les actionnaires puissent influencer les

grandes décisions de l'entreprise. De plus, la gouvernance d'entreprise vise à faire exister et fonctionner les mécanismes de contrôle entre tous les acteurs de la gouvernance d'entreprise : administrateurs, auditeurs, comités spécialisés du conseil d'administration et actionnaires. Les définitions présentées ci-dessous confirment ces objectifs.

La gouvernance d'entreprise est;

- Un ensemble de règles permettant aux investisseurs de s'assurer que les entreprises dont ils détiennent des parts sont gérées en conformité avec leurs propres intérêts. Elle se définit aussi en termes de valeurs du conseil d'administration, de direction et de culture d'entreprise. (Jagatsingh, 2004, p.1)
- The determination of the broad uses to which organizational resources will be deployed and the resolution of conflicts among the myriad participants in organizations. (Daily, Dalton et Canella, 2003, p.371).
- C'est le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées. (Rapport Cadbury, 1992, p.14)

De plus, selon Depret et Hamdouch (2005), les processus de gouvernance des entreprises doivent être conçus et orientés afin de discipliner les différentes parties prenantes de l'entreprise de manière à maximiser l'efficacité, la performance ou la valeur de l'entreprise. La définition de la gouvernance d'entreprise retenue pour la présente étude est celle de Charreaux (1997, p.1) pour qui « le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur espace discrétionnaire ».

### **1.1.2 THÉORIES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

C'est dans cette section que nous présenterons les principales théories traitant de la gouvernance d'entreprise. Ces théories apportent un éclairage sur les principes de fonctionnement de la gouvernance d'entreprise et permettront de mieux comprendre la nature du conseil d'administration. Une approche multi-théorique de la gouvernance d'entreprise est essentielle à la reconnaissance des mécanismes et



structures qui amélioreraient le fonctionnement des entreprises (Daily, Dalton et Cannella, 2003).

#### LA THÉORIE DE L'AGENCE

L'origine de l'étude de la relation d'agence et des questions qu'elle soulève remonte aux réflexions d'Adam Smith (1776) sur l'inefficacité des sociétés par actions dont la direction est confiée à un agent non-proprétaire qui de ce fait ne serait pas incité à gérer au mieux les affaires qui lui sont confiées.

Berle et Means (1932) furent parmi les premiers chercheurs à identifier les problèmes clés sous-jacents à la séparation de la propriété et du contrôle. Par la suite, Jensen et Meckling (1976) présentèrent la première explication satisfaisante en utilisant la théorie de l'agence en guise d'explication à l'existence des entreprises publiques. C'est donc à ces auteurs que l'on doit la définition la plus classique de la relation d'agence :

« Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. » (Jensen et Meckling, 1976, p.5) [Traduction libre]

Les actionnaires apportent les capitaux et octroient aux dirigeants un mandat pour qu'ils gèrent au mieux l'entreprise. Cette séparation des responsabilités peut amener des conflits, du moins des différences d'opinions entre ces deux catégories d'intervenants; conflits qui, eux-mêmes, représentent des coûts (Finet, 2005). En réaction aux comportements déviants de la part de certains dirigeants ayant conduit à la spoliation de nombreux actionnaires, l'explication des phénomènes de gouvernance en termes de conflits d'intérêts telle que suggérée par la théorie de l'agence constitue aujourd'hui l'approche dominante de la gouvernance d'entreprise (Fama, 1980; Fama et Jensen, 1983a, 1983b, Jensen et Meckling, 1976). Cette théorie postule que l'agent (le dirigeant) agit pour le compte du principal (l'actionnaire), ces intervenants n'ayant

pas nécessairement les mêmes objectifs (Finet, 2005). Dans cet ordre d'idée, l'entreprise serait représentée comme un nœud de contrats entre les détenteurs des facteurs de production (en particulier les actionnaires) et les autres agents (notamment les gestionnaires). L'entreprise serait donc conçue comme un centre contractant, chargé de gérer, de façon centralisée, l'ensemble des contrats nécessaires à la production, regroupant les contrats établis par le dirigeant entre l'entreprise et les apporteurs de ressources et les clients (Charreaux, 2000, 2002). Les théoriciens de l'agence cherchent en effet à articuler leur vision de l'entreprise sur une relation d'agence (ou relation principal-agent) afin de mettre en évidence les problèmes d'asymétries informationnelles et d'incomplétudes des contrats (Depret et Hamdouch, 2005). Dû aux conflits d'intérêts entre les différents cocontractants, aux asymétries de l'information financière et à l'impossibilité d'établir des contrats complets, permettant de prévoir toutes les éventualités, l'organisation de l'activité économique n'est pas optimale. Elle ne permet pas d'atteindre le niveau de création de valeur permis par la coopération, celui qui aurait été obtenu dans un monde parfait sans conflits d'intérêts ni inégalités informationnelles.

Le rôle des mécanismes de gouvernance est de diminuer les coûts d'agence, c'est-à-dire les coûts constitués des dépenses de surveillance et d'incitation (engagés par le principal pour orienter le comportement de l'agent), des coûts d'obligation (supportés par l'agent pour ne pas léser le principal) et de la perte résiduelle (supportés par le principal en raison d'un comportement déviant de l'agent ne maximisant pas le bien-être du principal) (Depret et Hamdouch, 2005). Le système de gouvernance d'entreprise est alors conçu comme un outil de sélection (Jensen, 2001) permettant de discipliner les dirigeants (Charreaux, 1997, 2004) et de sécuriser l'investissement financier (Schleifer et Vishny, 1997) en garantissant aux actionnaires une valeur actionnariale maximale.

Le système de gouvernance est alors composé de mécanismes (internes et externes) dont leur efficacité dépend uniquement de leur capacité intrinsèque à réduire les coûts d'agence nés des conflits d'intérêts, principalement entre les dirigeants et les actionnaires de l'entreprise (Charreaux, 2004).

#### LES THÉORIES PARTENARIALES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La conception classique de la gouvernance d'entreprise risque, à long terme, de réduire les capacités financières de l'entreprise, car celle-ci accorde à la gouvernance d'entreprise l'unique rôle de veiller aux intérêts des actionnaires. Donc, cette conception favoriserait la captation par les actionnaires de toute richesse au détriment des autres parties prenantes de l'entreprise. Les théories partenariales considèrent que le rôle de créancier résiduel, personne qui assume l'intégralité des pertes de l'entreprise et qui perçoit la totalité des flux nets de liquidités après répartition de la valeur résiduelle entre les autres partenaires de l'entreprise, n'est pas l'apanage des actionnaires de l'entreprise (Depret et Hamdouch, 2005).

La première de ces théories partenariales est celle de la théorie des contrats incomplets (Grossman et Hart, 1986; Hart et Moore, 1988). Cette théorie considère que ce sont les défaillances institutionnelles et l'information imparfaite qui expliquent l'incomplétude des contrats et que la performance de l'entreprise ne se mesure pas par la seule valeur actionnariale. Cette théorie vient ainsi élargir la notion de propriété. Il s'agit pour les différentes parties prenantes de l'entreprise de s'entendre sur des mécanismes de gouvernance organisant le partage de la rente organisationnelle entre tous les apporteurs de facteurs de production (dont les actionnaires). L'objectif de cette théorie est d'optimiser la latitude managériale (Charreaux, 2004). Par exemple, un salarié à qui l'on confie un pouvoir décisionnel, de façon à mieux exploiter ses connaissances, devient partiellement propriétaire. Il est d'autant plus incité à produire des efforts qu'il perçoit une partie de la rente organisationnelle, sous forme

d'une sur rémunération, quelle qu'en soit la forme (pécuniaire ou non), relativement à sa rémunération d'opportunité. Dans cette perspective, le système de gouvernance d'entreprise doit fixer tant les règles de détention des droits décisionnels, que les règles de partage de la richesse créée, que celles de partage des risques (Blair, 1995), de manière à prévenir les conflits entre les parties prenantes et, partant, d'éviter la paralysie, voire la destruction de l'entreprise (Rajan et Zingales, 2000).

De la même manière, la *stakeholder-agency theory* de Hill et Jones (1992), considère que tous les agents économiques qui ont une créance légitime sur l'entreprise sont des parties prenantes, et qu'en tant qu'en tels, ils sont en droit d'obtenir une partie de la rente organisationnelle.

Un système de gouvernance sera, en fonction de cette analyse, performant s'il permet de viabiliser la coalition des actionnaires constituants de l'entreprise, c'est-à-dire de satisfaire l'ensemble des partenaires afin de pérenniser l'entreprise elle-même (Charreaux, 1997).

#### LES THÉORIES COGNITIVES DE LA GOUVERNANCE

Les principales théories cognitives de la gouvernance d'entreprise trouvent leurs fondements théoriques dans au moins trois écoles de pensée (Charreaux, 2002a, 2002b, 2004). Premièrement, il s'agit du courant béhavioriste au sein duquel se trouvent des auteurs comme Simon, March, Cyert, Argyris, Schön, Cohen, Lave ou Olsen. Chez les béhavioristes, ce sont les activités quotidiennes, les routines, qui sont à l'origine de la plupart des changements dans les entreprises (March, 1978). La deuxième école de pensée relève de l'approche évolutionniste contemporaine. Dans la lignée de Nelson et Winter (1982), cette approche considère l'entreprise comme un répertoire de connaissances productives qu'elle cherche à acquérir, à combiner, à utiliser et à maintenir de manière cohérente par apprentissage et à travers des routines.

Les approches managériales fondées sur les ressources constituent le troisième courant fondateur de l'approche cognitive de la gouvernance

d'entreprise. Dans cette perspective, inspirée par Penrose (1959), l'entreprise représente l'unité fondamentale de l'organisation de la production; c'est-à-dire une institution complexe qui exerce un grand nombre d'activités diverses et qui fonctionne comme un centre de décisions.

Selon les théories cognitives, la gouvernance d'entreprise a donc pour mission de juguler les conflits d'intérêts au sein de l'entreprise et d'arbitrer les conflits cognitifs. L'objectif de la gouvernance est de partager entre toutes les parties prenantes de la firme la rente organisationnelle la plus importante et la plus durable possible (Depret et Hamdouch, 2005). Les conflits cognitifs engendreraient des coûts pour les entreprises qui résulteraient d'une incompréhension mutuelle entre les dirigeants et les autres parties prenantes de l'entreprise (Wirtz, 2005).

## **1.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

La présente section traite directement de notre unité d'analyse, soit le conseil d'administration. Tout d'abord, nous traiterons de la raison d'être et de la définition du conseil d'administration. Par la suite, afin de mieux saisir sa nature, nous ferons un parallèle avec les différentes théories de la gouvernance d'entreprise présentées ci-haut. Le rôle, les responsabilités et la composition du conseil d'administration seront présentés. Nous concluons cette section en présentant l'implication du conseil d'administration dans la prise de décisions stratégiques de l'entreprise.

En réaction aux problèmes liés à une divergence d'objectifs entre les acteurs au sein d'une entreprise, des mesures de régulation des actions prises par les dirigeants ont été créées. Il y aurait deux types de mécanismes de régulation; celui dont le contrôle vient d'un groupe de personnes ou institutions extérieures à l'entreprise et celui dont le contrôle émane de l'entreprise. Les mécanismes externes comprennent: (1) le marché des biens et services (2) le marché financier (3) les relations de financement avec les banques (4) le marché du travail et (5) l'environnement légal, politique et réglementaire. Les mécanismes internes comprennent: (1) le contrôle exercé par les actionnaires; (2) la surveillance mutuelle entre dirigeants; (3) les contrôles formels ou informels mis en place par les employés et (4) le conseil d'administration (Charreaux, 1987; Jensen, 1993).

Ce dernier mécanisme de régulation va retenir notre attention dans la présente section puisqu'il représenterait un moyen de faire coïncider les intérêts des dirigeants et des actionnaires. De plus, plusieurs études, dont la nôtre, s'intéressent au fonctionnement du conseil d'administration.

### **1.2.1 DÉFINITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Il est important de mentionner qu'il n'existe pas de conseil d'administration standard. Chaque entreprise est unique, donc tous les conseils

d'administration sont conçus selon les besoins et réalités propres aux entreprises. Par contre, d'une manière générale, le conseil d'administration peut être défini comme étant un mécanisme de régulation externe qui est constituée d'un collège d'actionnaires, dénommés administrateurs, personnes physiques élues par l'assemblée annuelle des actionnaires, qui, par la suite, est responsable de l'élection, de la nomination ou de la sélection du président-directeur général et des dirigeants de l'entreprise.

Le conseil d'administration est un organe délibérant qui est dirigé par son président. Ce dernier peut lui-même être assisté par un ou plusieurs directeurs généraux, subordonnés hiérarchiques du président qui en propose la nomination au conseil.

La loi canadienne, Loi sur les sociétés par actions (L.R., 1985, ch. C-44) et Québécoise, Loi sur les compagnies (L.R.Q. ch. C-38), accordent au conseil d'administration tous les pouvoirs afin d'être en mesure d'administrer une société (Charbonneau, 1980). D'après, la L.R., ch. C-44, les administrateurs ont comme pouvoir de gérer les activités commerciales et les affaires internes de la société ou d'en surveiller la gestion. Pour simplifier davantage leurs tâches, la loi prévoit que le conseil d'administration est en droit de déléguer ses pouvoirs à un ou plusieurs individus. De plus, en tant qu'autorité légale, le conseil d'administration est chargé de ratifier et de contrôler les décisions des dirigeants et de jouer un rôle primordial dans la résolution des conflits d'intérêts (Fama et Jensen, 1983).

### **1.2.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES THÉORIES DE LA GOUVERNANCE**

Une brève exploration des liens entre le conseil d'administration et les principales théories de la gouvernance d'entreprise nous permettra de mieux comprendre la raison d'être et le rôle du conseil d'administration.

Premièrement, la théorie de l'agence confère au conseil d'administration un pouvoir de contrôle (Fama, 1980; Fama et Jensen, 1983a; Williamson, 1985). Il revient au conseil d'administration, d'une part, de recruter et en cas de mauvaise performance, de remplacer les dirigeants de l'entreprise; d'autre part, de contrôler et de ratifier leurs décisions les plus importantes. L'une des variables à la base de cette efficacité serait son degré d'indépendance. Celui-ci est déterminé par la présence simultanée d'administrateurs internes (membres de l'équipe dirigeante) et d'administrateurs externes indépendants (personnes qui ne sont pas activement ou anciennement employées par une entreprise et qui n'ont ou n'avaient pas de relations d'affaires avec celle-ci). Ainsi, plus le ratio externe/interne est élevé, plus l'indépendance du conseil serait grande, assurant un meilleur contrôle des actions entreprises par les dirigeants. Ceci s'explique par le fait que les membres externes ne seraient pas exposés, en principe, aux mêmes conflits d'intérêts potentiels qui affectent les jugements des membres internes (Boujenoui et Zeghal, 2006).

Le conseil d'administration intervient en incitant les dirigeants à être performants, soit par les systèmes de rémunération (bonus, options d'achat d'actions, etc.), soit en menaçant de les évincer. Le conseil d'administration est considéré comme étant efficace si le coût qu'il induit est inférieur à la réduction de perte de valeur qu'il permet (Charreaux, 2000).

Sous la loupe des théories partenariales, le rôle du conseil d'administration semble déborder la seule défense des intérêts des actionnaires. En effet, il constitue un mécanisme chargé de garantir la meilleure coopération possible entre les dirigeants et les actionnaires. Ceci peut être assuré en effectuant un partage équitable et en protégeant le capital managérial, de façon à inciter le dirigeant à accroître la rente. Ce rôle de médiateur, entre le capital financier et le capital humain, le conseil d'administration l'accomplit en se voyant attribuer les droits décisionnels sur l'entreprise. Il intervient comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d'arbitre dans



le partage de la rente, doit encourager le travail en équipe. L'importance accordée au caractère collectif de la création de la rente permet notamment de mieux comprendre la place et le rôle des administrateurs internes qui sont présents, non seulement pour défendre leurs investissements spécifiques, mais également pour apporter de l'information afin d'accroître la création de valeur (Charreaux, 2000).

Les théories cognitives de la gouvernance d'entreprise, quant à elles, définissent le conseil d'administration comme un mécanisme aidant à la création de compétences. Le conseil d'administration représente un organe permettant soit de réduire les pertes de valeur dues aux conflits d'intérêts entre les différents partenaires, soit de créer de nouvelles opportunités. Il a comme rôle de faciliter le développement de compétences et d'aider à la construction de nouvelles options stratégiques. Selon cette perspective, le conseil d'administration devrait être composé en priorité d'administrateurs pouvant contribuer au mieux à la création de compétences dynamiques et aider le dirigeant à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel. Dans cette optique, la compétence des administrateurs ne se mesure pas en termes de ratio externe/interne, mais en fonction des contributions cognitives pouvant s'intégrer dans un projet collectif (Charreaux, 2000).

### **1.2.3 RÔLE, MISSION ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Selon Jagatsingh (2004), les lignes directrices d'une gouvernance d'entreprise efficace devraient comprendre des renseignements pertinents qui permettraient au conseil d'administration d'évaluer la qualité de la gouvernance d'entreprise qu'elle effectue. Ces lignes directrices devraient comprendre les éléments suivants : le rôle du conseil d'administration, sa composition, ses comités et leurs rôles, les méthodes de recrutement et de formation de ses administrateurs, la rémunération et les avantages sociaux attribués aux membres du conseil d'administration, le plan de relève, les

ressources à la disposition du conseil et le code de déontologie. Voyons maintenant plus en détail les éléments suivants; le rôle et la mission du conseil d'administration, ses objectifs de recrutement et de formation, son processus d'évaluation de la performance et son plan de relève.

Tout d'abord, il faut préciser que le rôle du conseil d'administration au sein de la hiérarchie administrative de l'entreprise a été l'objet de nombreuses études, observations et publications. Les formes que peut prendre son intervention au sein des entreprises sont très diversifiées. La mission du conseil d'administration serait une triple mission; premièrement, il veillerait à la révision et à l'approbation du plan et des décisions stratégiques; deuxièmement, il serait chargé de la surveillance et du contrôle de la gestion et enfin, il s'assurerait de la transparence de l'entreprise vis-à-vis des actionnaires et des marchés (Ploix, 2006).

À l'intérieur de cette triple mission, les responsabilités formelles du conseil d'administration les plus fréquentes seraient les suivantes (Charbonneau, 1980) :

- La participation à l'élaboration des objectifs;
- L'examen, l'approbation ou le rejet des principales politiques et des décisions majeures proposées par la direction;
- Le choix du président, le droit de regard sur la nomination des cadres supérieurs proposés par le président et la détermination de leur rémunération;
- La fonction de conseiller auprès des cadres supérieurs dans leurs actes de gestion et le droit de regard sur leur prise de décision;
- Le contrôle des résultats des opérations et l'évaluation de la performance des cadres;
- L'approbation des opérations financières importantes, surtout celles qui ont trait à la création et à la disposition d'éléments substantiels d'actif et de passif (fusions, acquisitions, ventes de filiales, etc.);
- Les rapports aux actionnaires;
- L'obligation de voir à ce que l'entreprise soit exploitée selon sa charte et ses règlements et de tenir ceux-ci à jour en fonction des besoins de l'entreprise.

Afin de dresser un portrait global des responsabilités du conseil d'administration, il est nécessaire d'ajouter la gestion de l'intégrité des contrôles internes et des systèmes de gestion de l'information ainsi que l'établissement et le respect d'une politique de communication avec les investisseurs. Ces deux éléments serviraient à améliorer la valeur à long terme de l'avis des investisseurs (Jagatsingh, 2004). Malgré toutes les responsabilités ci-haut mentionnées, le conseil d'administration a certaines obligations qu'il se doit de respecter (Le Joly et Moingeon, 2001) :

- Choisir et évaluer régulièrement les principaux dirigeants, fixer leur rémunération et, au besoin, les remplacer;
- Superviser la conduite des affaires de la société pour juger si elle est bien gérée;
- Revoir, et au besoin, approuver les objectifs financiers de la société, ainsi que les principaux projets et les principales actions;
- Revoir, et au besoin, approuver tout changement important et décision importante concernant les principes et pratiques appropriés d'audit et de comptabilité à utiliser dans la préparation des déclarations financières de la société.

Par ailleurs, selon Joly et Moingeon (2001), le conseil d'administration a le pouvoir de :

- Décider ou d'approuver des plans, des engagements ou des actions;
- Décider ou d'adopter des changements dans les principes et pratiques de comptabilité;
- Donner des conseils aux dirigeants;
- Donner des instructions à tout comité, dirigeant ou agent, et de revoir toute action de leur part;
- Soumettre des recommandations aux actionnaires;
- Gérer les affaires de la société;
- Agir en toute autre matière touchant la société et ne requérant pas l'approbation des actionnaires.

Afin d'augmenter l'efficacité du travail effectué par les membres du conseil d'administration, celui-ci doit avoir comme objectif de recruter des administrateurs qui forment une équipe multidisciplinaire (Jagatsingh, 2004). La mise en place d'un plan de formation et d'orientation pour guider

les nouveaux administrateurs est essentielle afin que ceux-ci puissent se familiariser avec l'entreprise et son environnement. La réalité économique actuelle justifie l'adoption d'un programme de formation continue pour ainsi permettre de sensibiliser les administrateurs aux changements majeurs qui touchent directement et indirectement l'entreprise.

Ensuite, le conseil d'administration se doit d'évaluer périodiquement la pertinence de ses mandats et ceux de ses comités. Il doit aussi procéder à une évaluation de la performance générale du conseil par la voie d'un sondage interne. Ce type d'évaluation permet de vérifier l'efficacité du conseil et d'établir de nouveaux objectifs en vue de maintenir une amélioration continue (Jagatsingh, 2004). En ce qui concerne la planification de la relève de certains membres de la haute direction, le conseil d'administration se doit de rechercher des candidats qui serviront d'inspiration et de modèle à toute l'entreprise grâce à leur crédibilité et à leur intégrité. En dernier lieu, le conseil d'administration a le devoir de réfléchir à l'équilibre souhaitable de sa composition ou de celles de ces comités qu'il constitue en son sein et de s'interroger sur l'adéquation des tâches de son organisation et de son fonctionnement (Viénot, 1999).

#### **1.2.4 COMPOSITION ET COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Quelles sont les caractéristiques optimales d'un conseil d'administration? Qui devrait faire partie d'un conseil d'administration? Quelle est la taille optimale d'un conseil d'administration? Ces questions ont toutes fait l'objet d'études scientifiques qui visaient à analyser et à découvrir la composition d'un conseil d'administration qui mènerait à une performance maximale. La présente section s'attardera à la présentation de quelques caractéristiques des conseils d'administration qui guideraient celui-ci vers une meilleure performance.

##### **L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS**

Pour assurer son rôle en toute impartialité et indépendance, le conseil d'administration doit être majoritairement composé d'administrateurs

indépendants, c'est-à-dire d'administrateurs qui n'ont aucun lien direct ou indirect significatif avec l'entreprise. Or, pour Fama et Jensen (1983) et Baysinger et Butler (1985), la présence de membres externes indépendants est particulièrement importante, parce qu'ils sont essentiellement guidés par la protection des intérêts des actionnaires. Leurs intérêts personnels se résument à valoriser leur capital humain, fortement lié à leur réputation d'expert indépendant sur le marché des dirigeants. Selon Ploix (2006), la définition la plus complète de l'administrateur indépendant se trouve dans le rapport Bouton (2002) :

« Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation, de quelque nature que ce soit, avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement »

Finalement, la définition de l'administrateur indépendant proposé par le New York Stock Exchange (NYSE) et la Securities and Exchange Commission (SEC) à la suite de la loi Sarbanes-Oxley vient davantage préciser sa nature;

« Un administrateur ne peut être qualifié d'indépendant que si le conseil d'administration a établi qu'il n'a aucune relation matérielle avec l'entreprise, directement ou comme partenaire, actionnaire ou employé d'une organisation liée à l'entreprise. Un conseil peut adopter des normes d'indépendance. Il doit alors les divulguer et dire que les administrateurs sont en conformité avec ces normes. Si un administrateur ne l'est pas, le conseil doit expliquer pourquoi il juge que cet administrateur est indépendant. Pour être, indépendant, il faut avoir cessé depuis au moins cinq ans toute relation personnelle (ou à travers un membre de sa famille) avec l'entreprise en tant qu'employé ou auditeur et ne pas se trouver dans une relation croisée d'administrateur, où un dirigeant de l'entreprise cotée fait partie du comité de rémunération de l'entreprise de l'administrateur concerné » (2002).

#### **LA TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Existe-t-il une taille optimale qui garantisse l'efficacité du conseil? À ce sujet, les lois canadiennes et québécoises proposent qu'un conseil d'administration soit composé d'un minimum de trois administrateurs. Conyon et Malin (1997) rapportent que selon The Times top 100 companies, la taille moyenne d'un conseil d'administration serait de 12 administrateurs et que selon le The Times Top 250 companies, il serait de

9 administrateurs. À la suite d'entrevues menées auprès de président de conseil d'administration d'entreprises anglaises, Kelly et Gennard (2001) ont évalué que la taille moyenne d'un conseil d'administration est de 9 administrateurs. Plus récemment, Ploix (2006) propose qu'il ait un maximum de 18 administrateurs. Selon ce même auteur, la dimension raisonnable pour permettre de vrais débats se situe entre dix et douze membres.

L'influence de la variation de la taille du conseil d'administration sur la performance d'entreprise serait liée au niveau de contrôle du dirigeant, à la qualité du processus de prise de décision et la maîtrise de l'environnement. Les arguments pour des conseils de grande taille sont empruntés à la théorie de la dépendance envers les ressources (Godard et Schatt, 2000). Cette théorie fonde ses arguments sur l'idée d'une amélioration des relations des sociétés avec leurs différents acteurs externes rendue possible par l'adoption de conseil d'administration élargi. Le conseil d'administration est un moyen de créer des liens avec l'environnement et d'absorber l'incertitude environnementale. Plus l'incertitude est grande, plus la prise de décision requiert des informations nombreuses et difficiles à obtenir. Les nombreux administrateurs, en possession de connaissances spécifiques, sont à l'origine de transactions favorables grâce à une coordination accrue entre les entreprises, à une réduction des coûts de transaction et à un accès facilité à l'expertise (Godard et Schatt, 2000). Par contre, pour les théoriciens de l'agence, la taille élevée d'un conseil d'administration favoriserait la domination du dirigeant en faisant naître des coalitions et des conflits de groupe (Jensen, 1993). Il en résulterait des conseils d'administration fragmentés ayant du mal à fonctionner efficacement et éprouvant des difficultés à faire émerger un consensus sur les décisions importantes.

#### LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin de favoriser une analyse approfondie des différentes problématiques traitées par un conseil d'administration, celui-ci va déléguer certaines parties de son mandat à des comités qui pourront effectuer des recommandations. Considérés comme des éléments pouvant contribuer à l'indépendance du conseil, ces comités devraient être formés majoritairement, voire exclusivement, de membres externes. Cette constitution peut ainsi devenir un lieu d'expression libéré de l'influence de la direction. Cette indépendance est considérée comme déterminante dans trois domaines; le contrôle de la situation financière de l'entreprise, la sélection des dirigeants et des administrateurs et dans la détermination de leur rémunération.

C'est pourquoi l'on retrouve majoritairement dans les conseils d'administration les trois comités suivants : comité d'audit, comité de rémunération et comité de nomination (Le Joly et Moingeon, 2001). La formation de plusieurs autres comités spécialisés est fréquente au sein des conseils d'administration; comité de vérification, de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines, mais les principaux sont ceux-ci haut mentionné. Leur rôle est d'examiner, en profondeur, des questions spécifiques et de faire des propositions au conseil à qui revient le droit de décider (Boujenoui et Zeghal, 2006). Certains auteurs y voient même un mécanisme de contrôle interne additionnel (Collier, 1997).

Tout d'abord, le comité de rémunération permet de décider avec plus de clairvoyance les rémunérations des dirigeants. Les décisions des membres de ce comité seront fondées sur un processus argumenté. Les missions de ce comité sont donc de proposer au conseil d'administration les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux ainsi que le montant et les critères d'attribution des jetons de présence. Il fixe aussi les règles de rémunération des principaux cadres dirigeants.

Les grands principes qui guident le travail de ce comité sont les suivants (Ploix, 2006) :

- Principe d'équilibre entre rémunération et performances; entre l'intérêt des dirigeants et celui des actionnaires;
- Principe d'exhaustivité (les composantes de la rémunération doivent être considérées globalement);
- Principe de simplicité et de stabilité pour éviter les modifications ponctuelles;
- Principe de cohérence avec les rémunérations des autres dirigeants et ceux du secteur d'activité concerné;
- Principe de justification et d'équité à l'égard des actionnaires.

Le comité de nomination quant à lui exerce une triple mission; la proposition et la sélection des administrateurs non dirigeants, la préparation du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et l'évaluation annuelle des administrateurs au regard des critères de nomination retenus. Sa composition sera constituée majoritairement d'administrateur indépendant (Ploix, 2006).

Enfin, le comité d'audit est responsable de la surveillance du mode d'élaboration des documents comptables et de l'information financière, de l'évaluation de l'audit interne, enfin, des relations avec les auditeurs externes (Le Joly et Moingeon, 2001). Selon l'American Law Institute (ALI), ce comité devrait comprendre au moins trois membres, ceux-ci devraient être considérés comme indépendants; être des administrateurs non salariés de la société ou qui n'ont pas été salariés au cours des deux dernières années.

#### **AUTRES CARACTÉRISTIQUES**

Selon Jagatsingh (2004), les rôles de président du conseil d'administration et de chef de la direction devraient être dissociés. Cette séparation garantirait une plus grande souplesse et un meilleur équilibre dans l'organisation du pouvoir et des influences au sein des sociétés. L'existence simultanée d'un président-directeur général et de plusieurs directeurs généraux à la tête d'une société se traduit généralement par



une subordination des directeurs généraux au pouvoir du président-directeur général ou à une spécialisation de ces derniers. La séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général s'impose dès lors comme la solution permettant d'instaurer un véritable équilibre des pouvoirs (Damerval, 2006). Le recrutement des administrateurs doit être fait de manière à obtenir une équipe multidisciplinaire qui accomplira un travail efficace et complémentaire. Une forte expérience en gestion et une expertise dans les secteurs d'activités suivants; communications, technologies de l'information, ingénierie et international sont des caractéristiques qui permettront au conseil d'administration de faire face aux nouvelles exigences de l'économie mondiale (Jagatsingh, 2004).

#### **1.2.5 L'IMPLICATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA FORMATION DE LA STRATÉGIE**

Notre exploration du fonctionnement interne des conseils d'administration performants, plus précisément de la présence de structures de ressources humaines, nécessite une compréhension de la nature du rôle de stratège qu'exercerait le conseil d'administration. Selon Kelly et Gennard (2001), en exerçant ses responsabilités le conseil d'administration serait l'entité officielle qui contrôlerait les politiques d'entreprise adoptées par la haute direction et approuverait les stratégies à long terme. Ces propos viennent justifier la pertinence de la présente section qui débutera par une présentation de la définition de la stratégie qui sera suivie par une brève revue de la littérature sur le rôle stratégique joué par le conseil d'administration.

Il est à mentionner que la stratégie est un concept disputé qui peut avoir des significations différentes pour différentes personnes à différent moment. Un des textes prédominant sur la stratégie définit cette dernière comme étant;

« ...the direction and scope of an organization over the long term, ideally, which matches its resources to its changing environment and in particular to its markets, customers or clients, so as to meet stakeholder expectations » (Johnston et Scholes, 1993)

Selon cette perspective, le concept de stratégie serait impliqué à trois niveaux au sein de l'entreprise; 1) la stratégie globale de l'entreprise, 2) les stratégies d'affaires, et 3) les stratégies liées aux fonctions de gestion, comme le marketing, la finance et les ressources humaines. Cette perspective dirigée vers le bas (top down) dans laquelle les stratégies sont formulées au sein du conseil d'administration et ensuite véhiculées vers l'ensemble de l'entreprise représente le point de vue dominant de la littérature sur la stratégie. Par ailleurs, pour Mintzberg et Waters (1985), la stratégie d'entreprise serait plutôt définie comme étant un processus d'ajustement continu à des pressions inattendues qui surviendraient dans des circonstances évoluant souvent au-delà du contrôle direct de l'entreprise.

Cette approche reconnaît que l'entreprise est caractérisée par une pluralité d'intérêts qui donnent lieu à des conflits (entre différentes fonctions), tensions et buts conflictuels entre les actionnaires. Ces auteurs reconnaissent la nature conflictuelle de la vie organisationnelle et donc une dimension politique à la formulation et l'implantation de la stratégie. Ceci donne une place centrale à l'exercice et à l'influence de pouvoir ainsi qu'à l'importance du pouvoir informel et direct sur la prise de décisions stratégiques.

Dans un travail de synthèse de la littérature sur le conseil d'administration, Zahra et Pearce (1989) distinguent au moins trois fonctions susceptibles d'être remplies par cet organe :

- la fonction stratégique désigne la participation du conseil d'administration à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise;
- la fonction de contrôle renvoie à la sélection des cadres dirigeants et plus particulièrement du président-directeur général, au contrôle et à l'évaluation de la performance, à la rémunération des dirigeants, à la protection des intérêts des

actionnaires;

- la fonction de service désigne le rôle du conseil d'administration comme représentant des intérêts de l'entreprise auprès de la communauté des affaires. Le conseil sert de lien entre l'entreprise et son environnement et remplit une fonction cérémoniale en certaines occasions qui ponctuent la vie de l'entreprise.

La part du rôle du conseil d'administration lié à la stratégie comprendrait l'identification du secteur d'activité de l'entreprise, le développement d'une vision et d'une mission, l'évaluation des menaces et opportunités, des forces et des faiblesses, ainsi que de la sélection et l'implantation de choix stratégiques (Pearce et Zahra, 1991; Tricker, 1984). Andrews (1980) croyait fortement que les conseils d'administration devaient déterminer la direction future de l'entreprise.

Pour Peter Drucker (1957), le conseil d'administration doit :

- approuver les décisions intéressant la nature et l'avenir de l'entreprise;
- approuver les objectifs que l'entreprise s'est fixés;
- juger en dernier ressort, comme une Cour Suprême, les problèmes intéressant l'organisation;
- renforcer l'organisation et la guider dans la poursuite de ses objectifs.

Selon Koontz (1967), le conseil doit :

- déterminer les objectifs de la société;
- approuver les principales politiques;
- approuver l'organisation de la société;
- approuver les principaux plans et engagements.

Avec le développement supposé de la fonction stratégique du conseil d'administration, certains chercheurs spécialisés sur cet objet de recherche se sont progressivement intéressés à cet aspect du rôle du conseil d'administration. Aux États-Unis, Henke (1986) s'est intéressé à la participation des conseils d'administration au processus de planification stratégique. Il rapporte qu'un fort pourcentage des conseils d'administration des entreprises américaines appartenant au classement

Fortune 500 estime ne pas intervenir dans le processus de planification (61,7 %). Cette statistique ne signifie pas pour autant que les conseils ne prennent pas part, de manière plus informelle, à la définition de la stratégie de l'entreprise, puisque 75 % des conseils d'administration enquêtés estiment avoir un rôle d'approbation. De plus, un sondage réalisé par Demb et Neubauer en 1992, auprès de directeurs d'entreprise, a démontré que 75 % des répondants considéraient l'établissement de la stratégie comme étant le rôle principal du conseil d'administration. Selon Damerval (2006), dans l'exercice de ses fonctions le conseil d'administration a comme mission d'être un stratège, c'est-à-dire de jouer un rôle actif dans la création de valeur. Il doit intervenir dans la définition de la stratégie de l'entreprise et l'approbation des budgets. Un conseil d'administration qui aspire à la performance de l'entreprise pour laquelle il œuvre se doit de participer à l'élaboration de la stratégie d'entreprise, car toutes décisions prises par cet organe vont avoir un impact sur les autres instances de l'entreprise; ressources humaines, finances, etc.

L'étude réalisée par Stiles et Taylor (1996) qui visait la mesure du niveau d'implication stratégique des conseils d'administration nous apporte des preuves supplémentaires quant au rôle stratégique du conseil d'administration (voir tableau 1 pour les résultats). Cette étude a été réalisée auprès de 101 directeurs d'entreprises britanniques.

TABLEAU 1 : LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA CRÉATION DE LA STRATÉGIE

	Rôle majeur	Rôle mineur	Aucun
Développement de la stratégie	73%	22%	5%
Analyse des options stratégiques	72%	23%	5%
Support des implications stratégiques	63%	29%	8%
Contrôle de l'implantation de la stratégie	64%	29%	7%
Évaluation des résultats de la stratégie	52%	48%	-
Communication de la stratégie	58%	35%	8%

Source : Role of the Board in strategy making, Stiles et Taylor (1996).

Selon cette étude, il est clair que le conseil d'administration joue un rôle important dans le développement de la stratégie ainsi que dans la discussion concernant le choix des options stratégiques. Ces deux aspects sont des éléments clés quant à la valeur ajoutée que peut apporter le conseil d'administration à l'entreprise.

Dans le cadre de la même étude, Stiles et Taylor (1996) ont effectué une revue de la littérature afin de faire ressortir les principales activités stratégiques du conseil d'administration. Ils ont demandé aux répondants d'identifier le niveau d'implication de leur conseil d'administration dans le processus stratégique (voir tableau 2 pour les résultats). Les répondants devaient identifier si leur conseil d'administration était complètement impliqué (partenaire), partiellement impliqué (révision et analyse) ou aucunement impliqué (perspective légale).

TABLEAU 2 : ZONES D'IMPLICATION STRATÉGIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Zones d'activité stratégique / %	Partenaire	Révision et Analyse	Législatif
Politique de marché de produits	78	20	2
Marketing	78	13	9
Achat et fourniture	77	14	9
Personnel et Organisation	77	20	3
Production et Opérations	71	23	6
Santé, sécurité et environnement	69	27	4
Recherche et Développement	67	25	8
Relations publiques	57	38	5
Restructuration	50	40	10
Diversification	49	45	5
Amélioration des finances	45	34	21
Acquisitions	44	45	11

Source : Areas of strategy involvement, Stiles et Taylor (1996).

On constate que dans 77 % des cas, le conseil d'administration exerce un rôle de partenaire dans la prise de décision stratégique concernant le personnel et l'organisation. Les stratégies de l'entreprise et les stratégies d'affaires établissent le cadre à l'intérieur duquel sont élaborés les plans des diverses fonctions organisationnelles : finances, marketing, ressources humaines, etc. Toutes politiques ou décisions prises au sein du conseil d'administration vont donc avoir un impact sur les ressources humaines de l'entreprise. Par exemple, une décision concernant la révision des effectifs va nécessairement avoir des effets directs sur les employés, car une telle décision pourrait impliquer un licenciement. Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, une direction des ressources humaines qui désire appliquer une gestion stratégique des ressources humaines se devrait de comprendre le fonctionnement et la structure du conseil d'administration.

Ainsi, les stratégies en ressources humaines pourront être alignées sur les stratégies de l'entreprise, assurant ainsi une cohésion au travers des politiques et des pratiques organisationnelles.

### **1.3 LES RESSOURCES HUMAINES ET LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

Dans la présente section, nous nous rapprochons davantage de notre objet de recherche, car nous y présenterons un résumé de la littérature portant sur l'importance de la représentation ressources humaines au sein des mécanismes de gouvernance d'entreprise, plus précisément au sein de notre unité d'analyse le conseil d'administration.

La fonction ressources humaines a récemment pris un siège à la table de prise de décisions stratégique, pas seulement comme partenaire, mais davantage comme joueur important (Ulrich et Beatty, 2001). L'objectif est d'avoir un impact sur le succès de l'entreprise en influençant la stratégie, la culture et les capacités stratégiques. La présence de plusieurs activités et fonctions en lien avec la gestion des ressources humaines dans les lignes directrices de la gouvernance d'entreprise laisse supposer que la présence d'une représentation de la fonction ressources humaines aurait une place importante au sein des conseils d'administration performants. Les preuves de la présence d'une représentation ressources humaines au sein des conseils d'administration sont mitigées. Selon le sondage *Workplace Industrial Relations Survey* (Millward et al. 1992), la présence ressources humaines au sein des conseils d'administration aurait augmenté à 76 % en 1984 pour ensuite diminuer à 64 % en 1998. Le *Company Level Industrial Relations Survey* (CLIRS) mené par Marginson et al. en 1993, met en évidence la représentation ressources humaines au sein des conseils d'administration de grandes entreprises comptant 1000 employés et plus à seulement 30 %. Ce déclin et faible taux de présence des ressources humaines au sein des conseils d'administration et dans l'implication de la formation de la stratégie pourrait s'expliquer par le déclin du taux de

syndicalisation et de la négociation collective. D'un autre côté, les chercheurs Hall et Torrington (1998) ont démontré une hausse du taux de présence des directeurs ressources humaines au sein de conseil d'administration de 21 % en 1984 à 63 % en 1994. De plus, le *Development Dimensions International (1999) Survey for the Institute of Directors* fait ressortir une forte présence de directeur ressources humaines au sein des conseils d'administration avec un taux de 72 %. Les résultats (voir tableau 3) rapportés par une étude réalisée par Kelly et Gennard (2001) indiquent des taux élevés de participation des directeurs ressources humaines dans la formulation des stratégies d'entreprise et ressources humaines.

**TABLEAU 3: NIVEAU DE PARTICIPATION DU DIRECTEUR RESSOURCES HUMAINES DANS LA FORMATION DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET DE RESSOURCES HUMAINES**

Niveau de participation	Stratégie d'entreprise	Stratégie ressources humaines
Élevé à modéré	73 %	91 %
Faible à aucun	27 %	9 %

Source : Kelly et Gennard (2001) PLC CEO/MD questionnaire and interview programme.

Peu de chercheurs sont en désaccord avec l'importance que représentent les ressources humaines pour une entreprise. Voici quelques points de vue de dirigeants d'entreprise qui viennent renforcer ce propos (Coulson-Thomas, 1992);

- Les ressources humaines sont trop importantes pour qu'elles soient laissées à un seul directeur, elles doivent être la responsabilité de tout le conseil d'administration;
- Le président du conseil doit être le leader de sujets liés aux ressources humaines;
- À moins qu'il y ait un directeur ressources humaines au sein du conseil d'administration, les sujets liés à la gestion des ressources humaines ne recevront pas toute l'attention méritée;
- Tout le conseil d'administration doit débattre de sujets en lien avec les ressources humaines, mais l'implantation est aidée lorsqu'il y a un directeur ressources humaines au sein du conseil d'administration.



Nous constatons que l'importance des ressources humaines pour les entreprises semble se refléter par la présence de directeur ressources humaines au sein des conseils d'administration, mais quant est-il de la présence de structure formelle en lien avec les ressources humaines au sein des conseils d'administration?

La prochaine section traitera de la raison d'être et du rôle du comité qui traite des questions relatives aux ressources humaines au sein des conseils d'administration.

### **1.3.1 STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES**

La nature du rôle des structures de ressources humaines au sein des conseils d'administration, nous ferons appel à deux théories de la gouvernance d'entreprise; la théorie de l'agence et la théorie partenariale.

Tout d'abord, selon la théorie de l'agence, le rôle assigné à la gestion des ressources humaines dans la gouvernance d'entreprise est d'aligner le comportement des dirigeants ainsi que celui des salariés non dirigeants sur le critère de maximisation de la richesse des actionnaires. Il pourra accomplir ce rôle à l'aide de leviers incitatifs et de mécanismes de contrôle qui sauront engendrer une création de valeur pour l'entreprise. La gestion des ressources humaines peut contribuer à réduire les conflits d'agence entre d'une part, les actionnaires et les ressources humaines en influençant les comportements et les attitudes de ces derniers (motivation, satisfaction, implication, coopération et pression des pairs) et les inciter à devenir plus performants. Parmi les différentes pratiques de gestion des ressources humaines qui vont contribuer à réduire les conflits d'agence, nous citons la formation qui a pour rôle d'encourager la coopération des salariés et de favoriser leur motivation ainsi que leur implication. Nous pouvons de même évoquer le rôle de la gestion des ressources humaines dans la sélection des directeurs.

La théorie partenariale accorde une place centrale au capital humain (Blair 1995). L'approche stakeholders value aurait pour principal mérite d'obliger le management à considérer les principales décisions dans un cadre beaucoup plus large en prenant en compte non seulement les intérêts des actionnaires, mais également ceux des clients, des créanciers, des fournisseurs, des ressources humaines et des pouvoirs publics. En effet, si un actionnaire est un propriétaire qui apporte son capital, le salarié lui apporte son temps, son intelligence, sa compétence et son travail. À cet égard, il y aurait une nécessité d'inventer un nouveau droit des sociétés qui doivent reconnaître que l'entreprise est composée d'apporteurs de capitaux et d'apporteurs de compétence et de travail et que ces deux collectivités doivent trouver entre elles un mode de collaboration.

Maintenant d'un point de vue plus pratique, il est intéressant de considérer les résultats obtenus par certaines études européennes au sujet de l'intégration de directeurs ressources humaines au sein des conseils d'administration. Tout d'abord, il semblerait que le niveau d'intégration d'un directeur ressources humaines au sein d'un conseil d'administration soit influencé par le profil du président-directeur général de l'entreprise. Plus le président-directeur général aurait un intérêt marqué envers les considérations ressources humaines plus celui-ci aurait tendance à intégrer la présence d'un directeur ressources humaines au sein du conseil d'administration (Brewster, Larsen et Mayrhofer, 2000).

### **1.3.2 RESPONSABILITÉS DES COMITÉS QUI TRAITENT DES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES**

La présente sous-section portera sur la présentation de responsabilités que peut exercer un comité des ressources humaines au sein d'un conseil d'administration. Ce comité peut se voir confier des responsabilités relatives aux cadres et aux membres de la haute direction ainsi qu'à l'ensemble du personnel. Nous tenterons d'approfondir ces deux sphères de responsabilités lors de la collecte de données et de la présentation des

résultats. Les responsabilités présentées dans cette section sont majoritairement tirées d'exemples concrets de conseils d'administration d'entreprises québécoises.

Voyons tout d'abord les responsabilités relatives aux cadres et aux membres de la haute direction. Purcell et Ahlstrand (1994), souligne que le comité de ressources humaines s'assurerait du développement, de la planification de la carrière et de la progression salariale des gestionnaires exécutifs. De plus, l'examen et l'analyse des risques associés aux programmes de rémunérations et d'avantages sociaux représenteraient une des responsabilités premières dont doivent s'acquitter les membres du comité des ressources humaines. Ils ont la délicate tâche d'établir les conditions d'emploi du chef de la direction, d'évaluer sa performance et de déterminer l'importance de sa prime annuelle ou à l'autre extrême, s'il doit être remercié (Perrault, 1998).

Afin d'approfondir la nature des responsabilités de ce type de comité, voici quelques exemples de conseils d'administration d'entreprises québécoises;

Chez Bombardier, les responsabilités du comité des ressources humaines et de la rémunération comprennent :

**Planification de la relève :**

- S'assure que des procédures appropriées sont prévues concernant la planification de la relève au poste de président du conseil d'administration et chef de la direction.
- S'assure que le président du conseil d'administration et chef de la direction a mis en place et qu'il fait le suivi des systèmes et des politiques concernant la planification de la relève des membres de la haute direction, ce qui comprend des procédures permettant d'identifier, de développer et de retenir le personnel ayant les compétences requises pour atteindre les objectifs d'entreprise de Bombardier.

**Nomination, cessation de l'emploi et retraite :**

- Examine la candidature et recommande au conseil la nomination : (i) du président du conseil d'administration et chef de la direction; (ii) du président et chef de l'exploitation (ou du titulaire de chacune de ces fonctions, selon le cas) de chaque

groupe d'exploitation de Bombardier; et (iii) des vice-présidents principaux (siège social).

- Examine et approuve les modalités de la nomination de chacun de ces membres de la haute direction, ainsi que de la cessation de leur emploi et de leur retraite, selon le cas, et soumet des rapports au conseil sur ces questions.
- Examine la nomination : (i) des vice-présidents de la Société; (ii) des présidents de division; et (iii) des vice-présidents de groupe; et les modalités de leur nomination, de la cessation de leur emploi ou de leur retraite, selon le cas, et soumet des rapports au conseil sur ces questions.

### **Évaluation du rendement**

- Évalue le rendement du président du conseil d'administration et chef de la direction en regard de ses objectifs établis au début de chaque exercice tout en tenant compte des facteurs que le comité des ressources humaines et de la rémunération juge appropriés et au mieux des intérêts de Bombardier, et soumet ses constatations et conclusions au conseil.
- Examine l'évaluation du rendement : (i) du président et chef de l'exploitation (ou du titulaire de chacune de ces fonctions, selon le cas) de chaque groupe d'exploitation de Bombardier; et (ii) des vice-présidents principaux (siège social); et soumet ses constatations et conclusions au conseil.
- Examine les résultats de l'évaluation du rendement faite par la haute direction de Bombardier à l'égard : (i) des vice-présidents de la Société; (ii) des présidents de division; et (iii) des vice-présidents de groupe; et soumet ses constatations et conclusions au conseil.

### **Rémunération**

- Examine et approuve une politique de rémunération globale qui comprend, entre autres éléments (i) un salaire de base (ii) des incitatifs à court terme et à long terme et (iii) des avantages liés à la retraite, et soumet des rapports au conseil sur ces questions.
- Examine la structure des régimes à base de titres de participation comme les régimes d'options d'achat d'actions ou les régimes d'unités d'actions liés au rendement et les modifications qui y sont apportées et recommande ces régimes et les modifications qui y sont apportées à l'approbation du conseil.
- Examine la structure des régimes de retraite et les modifications qui y sont apportées et recommande ces régimes et les modifications qui y sont apportées à l'approbation du conseil.
- Détermine la rémunération globale du président du conseil

d'administration et chef de la direction, y compris l'octroi d'incitatifs à court terme et à long terme, et recommande cette rémunération globale à l'approbation du conseil.

- Examine et approuve la rémunération globale, y compris l'octroi d'incitatifs à court terme et à long terme : (i) du président et chef de l'exploitation (ou du titulaire de chacune de ces fonctions, selon le cas) de chaque groupe d'exploitation de Bombardier; et (ii) des vice-présidents principaux (siège social); et soumet des rapports au conseil sur ces questions.

#### **Ressources humaines**

- S'assure que des politiques, des procédures, des pratiques et des systèmes appropriés en matière de ressources humaines, comme des politiques d'embauche, des profils de compétence, des politiques de formation et des structures de rémunération comprenant des avantages liés à la retraite, sont établis afin de permettre à Bombardier d'attirer, de motiver et de retenir du personnel ayant les compétences requises pour atteindre ses objectifs d'entreprise.
- Surveille les questions d'ordre sociologique en ce qui a trait aux pratiques d'emploi, y compris l'équité en matière d'emploi, l'égalité des chances, l'accès à l'égalité et les droits et obligations parentales.

#### **Santé et sécurité au travail**

- Examine, deux fois l'an, le rapport du vice-président, santé, sécurité et environnement, sur les questions de santé et sécurité au travail et soumet des rapports au conseil sur ces questions.

#### **Rapport sur la rémunération des membres de la haute direction**

- Examine et approuve, chaque année, un rapport sur la rémunération des membres de la haute direction devant être inclus dans la circulaire de sollicitation de procurations de Bombardier et recommande ce rapport à l'approbation du conseil.

Chez Transcontinental, le comité des ressources humaines et de rémunération a comme responsabilités de;

- Examiner et revoir, s'il y a lieu, les plans de retraite offerts aux employés, cadres supérieurs et membres de la haute direction sur une base annuelle.
- Évaluer la compétitivité des politiques et des pratiques de la société en matière de rémunération et faire rapport au conseil d'administration des résultats ou conclusions de leurs évaluations.
- Examiner et revoir, s'il y a lieu, les plans de retraite offerts aux employés, cadres supérieurs et membres de la haute direction

sur une base annuelle.

- Examiner et recommander au conseil d'administration l'adoption des politiques salariales et de rémunérations de la Société ainsi que tout changement nécessaire ou requis par une nouvelle législation ou réglementation.
- Évaluer la compétitivité des politiques et des pratiques de la Société en matière de rémunération et faire rapport au conseil d'administration des résultats ou conclusions de leurs évaluations.
- Examiner et revoir s'il y a lieu le Régime d'options d'achat d'actions de la Société, le Régime d'unités d'actions et le Régime d'unités d'actions différées, en faire l'évaluation et recommander au conseil d'administration tout changement jugé nécessaire à la suite de l'adoption de nouvelles lois ou réglementation en la matière ou à la suite de nouvelles tendances du marché.
- Veiller à l'administration du Régime d'options d'achat d'actions, du Régime d'unités d'actions et du Régime d'unités d'actions différées.
- Examiner et revoir, s'il y a lieu, les plans de retraite offerts aux employés, cadres supérieurs et membres de la haute direction sur une base annuelle.
- Recevoir les rapports de gestion des comités de retraite et faire rapport au conseil d'administration.
- Revoir la structure organisationnelle et le programme de planification de la relève au niveau de la haute direction sur une base annuelle.

#### **Président et chef de la direction**

- Définir le rôle et les responsabilités du président et chef de la direction et en faire la recommandation au conseil d'administration pour approbation.
- Lors de l'embauche d'un nouveau président et chef de la direction, définir les objectifs recherchés par la Société pour combler le poste, revoir le rôle et les responsabilités en regard de ces objectifs, approuver le profil du candidat recherché avec l'aide et le support du président exécutif du conseil et de la direction des ressources humaines. Si un mandat est confié à des consultants externes, revoir la liste des candidats potentiels et approuver la liste des candidats finalistes, participer au choix final et en faire la recommandation au conseil d'administration pour approbation.
- Examiner et approuver annuellement les objectifs de la Société qui sont pertinents pour la rémunération du président et chef de la direction, évaluer sa performance en fonction de ses objectifs, déterminer le niveau de rémunération acceptable sur

la base de cette évaluation et faire des recommandations au conseil à cet égard.

- Examiner et approuver toute décision relative quant au départ du président et chef de la direction et de son indemnité de départ s'il y a lieu et en faire la recommandation au conseil d'administration pour approbation.

#### **Membres de la haute direction**

- Définir les postes faisant partie de la haute direction, sur une base annuelle.
- Recommander au conseil d'administration les nouveaux candidats aux postes identifiés par le conseil d'administration comme faisant partie de la haute direction.
- Examiner et approuver l'embauche, la rémunération et les conditions d'emploi des membres de la haute direction.
- Examiner et revoir, s'il y a lieu, les indemnités de départ négociées dans le cadre d'un contrat d'emploi ou lors de la terminaison d'emploi des membres de la haute direction.
- Revoir les programmes de développement des membres de la haute direction sur une base annuelle.

Chez Métro, le comité des ressources humaines a pour mandat de;

- Approuver ou, selon le cas, recommander au conseil d'administration les politiques de gestion des ressources humaines, de rémunération et d'éthique.
- Recommandez au conseil d'administration la nomination du président et chef de la direction et des hauts dirigeants et évalue leur performance.
- Recommandez au conseil la rémunération du président et chef de la direction et tous les octrois d'options d'achat d'actions et d'UAR et approuve la rémunération des hauts dirigeants.
- Examiner et approuver les objectifs de la Compagnie pertinents pour la rémunération du président et chef de la direction.
- Effectuer la révision annuelle des plans de relève du président et chef de la direction, des hauts dirigeants et des autres membres de la direction.
- S'assurer de l'application des politiques et procédures touchant les normes d'éthique régissant les transactions et opérations diverses effectuées par les hauts dirigeants et les gestionnaires en général.

Ces trois exemples de comités qui traitent de questions relatives aux ressources humaines indiquent que dépendamment des conseils d'administration l'on peut retrouver la présence de deux sphères de

responsabilités, celle relative aux dirigeants et au personnel cadre ainsi que celle relative à l'ensemble du personnel. Il est donc pertinent de se pencher sur l'analyse de ces deux sphères de responsabilités.

#### **1.4 SYNTHÈSE ET QUESTION DE RECHERCHE**

Aujourd'hui, maints facteurs nous portent à une plus grande réflexion au sujet des activités des conseils d'administration et de leurs comités, soit : la série de scandales qui a ébranlé le monde de la finance; la multiplication des fusions et des acquisitions; l'importance plus grande des investisseurs institutionnels; l'accroissement des responsabilités légales des administrateurs; les pressions plus fortes exercées sur la direction pour assurer l'efficacité des opérations et l'attention croissante portée à la gestion des crises. Toutes ces réalités ont conduit à l'adoption d'une nouvelle réglementation et à une difficulté grandissante d'établir le lien entre la performance des entreprises et la composition ainsi que le fonctionnement des conseils d'administration (Côté, 2006).

Par l'entremise de la structure, du mandat et des responsabilités du conseil d'administration, on constate que celui-ci peut occuper diverses fonctions au sein de l'entreprise. Le rôle qui attire notre attention dans la présente étude est celui de stratégie. Dans le cadre de son mandat, le conseil d'administration et ses comités agissent en tant que conseiller auprès des dirigeants et participent activement à l'orientation et à la prise de décisions majeures. Le conseil d'administration a une influence certaine sur la stratégie d'entreprise et sur l'adoption de politiques organisationnelles. La stratégie d'entreprise a un impact sur la stratégie fonctionnelle de ressources humaines. À l'inverse, le conseil d'administration se doit de prendre en compte des considérations de ressources humaines afin de prendre des décisions optimales qui mèneront à une performance accrue. Si la direction des ressources humaines désire jouer un rôle stratégique au sein de l'entreprise, elle se doit de comprendre les structures du conseil d'administration.



La gestion stratégique des ressources humaines est considérée par plusieurs chercheurs comme étant un facteur déterminant de la performance organisationnelle. Les modèles de gestion stratégique des ressources humaines traitent beaucoup de l'influence de la stratégie d'entreprise sur l'adoption de politiques et pratiques de gestion des ressources humaines et aussi de la prise en compte de considérations ressources humaines dans la formulation de la stratégie d'entreprise. L'approfondissement de nos connaissances sur l'influence qu'exerce la gestion des ressources humaines au niveau de la haute direction est donc primordial, car toutes décisions prises en son sein auront des effets au niveau des salariés, de leur salaire, de leurs conditions de travail, etc.

Dû à des contraintes de confidentialité, il est très difficile pour les chercheurs d'étudier et d'analyser le fonctionnement des conseils d'administration. Sachant que la clé du succès organisationnel est un conseil d'administration performant, composé d'administrateurs compétents (Coulson-Thomas, 1992), il est pertinent d'explorer les structures de ressources humaines des conseils d'administration performants. L'objectif de notre recherche est d'alimenter le domaine de la gestion des ressources humaines et de la gouvernance d'entreprise. Selon les résultats obtenus, nous espérons fournir des informations pertinentes qui pourront éventuellement servir de pistes de recherches futures.

Notre étude vise l'apport d'éléments de réponse à une question qui n'a pas reçu toute l'attention méritée. Il s'agit d'une étude exploratoire inductive basée sur des informations qualitatives. Elle sera fondée sur l'analyse de six études de cas de conseils d'administration performants issus de secteurs d'activités variés. Chacune des études de cas sera constituée d'une copie du questionnaire du concours « L'excellence en gouvernance d'entreprise », organisé par Korn/Ferry International et la revue Commerce, de la circulaire de sollicitation de l'entreprise et de toutes autres informations pertinentes (site Internet, rapport annuel, etc.) pouvant apporter des informations supplémentaires. À partir de ce travail d'analyse,

nous tenterons de faire ressortir des tendances et possiblement un modèle qui se développera en réponse à la question de recherche suivante :

**« QUELLES SONT LES STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION PERFORMANTS? »**

## **CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE ET PROPOSITIONS**

Notre étude met en relation gouvernance d'entreprise et ressources humaines. Le présent chapitre présente la base théorique qui nous permet de comprendre cette relation. Tout d'abord, nous présenterons la théorie de la contingence ainsi que son application en gestion des ressources humaines. Par la suite, il sera question de l'influence réciproque entre stratégie d'entreprise et ressources humaines. Le chapitre deux sera conclu par un rappel de notre question de recherche.

### **2.1 LA THÉORIE DE LA CONTINGENCE**

Fortement utilisée pour analyser le fonctionnement des entreprises, la perspective de la contingence se base sur l'idée que l'efficacité résulterait d'un alignement des caractéristiques de l'entreprise; par exemple, structure, politiques et pratiques, avec des contingences (Burns et Stalker 1961; Donaldson 2001; Lawrence et Lorsch 1967; Pennings 1992; Woodward 1965). Le contenu de ces contingences varie. Pour Burns et Stalker (1961), il serait représenté par l'environnement. La taille de l'entreprise serait le principal facteur de contingence pour Child (1975). Pour Chandler (1972), la stratégie organisationnelle serait le principal facteur de contingence à considérer. Le principe est donc celui de l'alignement des caractéristiques organisationnelles à de telles contingences. On remarque que les entreprises déploient de grands efforts d'adaptation au fil du temps. Celles-ci veulent à tout prix éviter un mauvais alignement, car celui-ci entraînerait une baisse de la performance organisationnelle.

La théorie de la contingence se doit d'être différenciée des théories dites universalistes, qui avancent qu'il y aurait une seule bonne manière d'organiser l'entreprise. Le concept qui se trouve au centre de la théorie de la contingence est plutôt celui du fit (alignement). La structure doit s'aligner

à diverses contingences de manière à ce que l'alignement soit optimal. Cette théorie ne date pas d'hier, elle découle des recherches de nombreux chercheurs qui se sont d'abord articulés autour du design structurel (Mintzberg, 1979). Ces chercheurs considéraient que le contexte imposait des exigences et que c'était dans la mesure où celles-ci étaient satisfaites par des structures adéquates (mécanique/organique, différenciée/intégrée, centralisée/décentralisée) que des performances élevées pouvaient être atteintes (Guérin et Wils, 1990). Pour des chercheurs comme Burns, Stalker, Lawrence et Lorsch, l'environnement externe (évolution du marché, taux d'innovation technologique, etc.) était la source principale de contingences; mais pour d'autres, comme Woodward, Perrow et Thompson, c'était plutôt la technologie; alors que pour d'autres encore, dont Argyris, Bennis, Schein et Likert, les besoins et les attentes des employés constituaient le facteur-clé dans l'explication de la structure organisationnelle (Guérin et Wils, 1990, p.674.). Finalement, un dernier groupe de chercheurs, dont les précurseurs furent Chandler et Penrose, considère que la structure devrait être alignée sur la stratégie de développement de l'entreprise (croissance, diversification, intégration, etc.). Il était clair cependant que l'influence de l'environnement externe sur la structure ne pouvait être négligée puisque l'environnement externe était lui-même un déterminant important de la stratégie de développement.

## **2.2 LA THÉORIE DE LA CONTINGENCE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Afin de bien saisir les liens entre la gouvernance d'entreprise et la gestion des ressources humaines, il importe de présenter la théorie de la contingence telle qu'appliquée à la gestion stratégique des ressources humaines. La gestion stratégique des ressources humaines n'est pas gouvernée par un cadre théorique particulier ou propre à ce champ (Way et Johnson, 2005). C'est pourquoi elle adopte souvent des cadres

théoriques généraux au champ de la gestion stratégique comme celui de la contingence.

La théorie de la contingence des organisations telle qu'appliquée à la gestion stratégique des ressources humaines avance qu'il n'y a pas de politiques ou de pratiques de gestion des ressources humaines bonnes dans tous les contextes. Cette théorie met l'accent sur la contextualisation de la gestion des ressources humaines. Ce qui est gagnant pour une entreprise dans un contexte particulier n'est pas forcément la solution à favoriser pour une entreprise œuvrant dans un environnement différent (Guérin et Wils, 1990). La théorie de la contingence prescrit un alignement entre la stratégie d'entreprise et les pratiques de gestion des ressources humaines, et ce, puisque la plupart des besoins organisationnels que les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines doivent satisfaire découlent de la stratégie d'affaires (Guérin et Wils, 2001).

Le concept d'adéquation ou de « fit » est amplement utilisé dans la littérature en stratégie, il est à la base de la théorie de la contingence et peut être perçu, parmi d'autres perspectives, en terme de modération, de médiation, d'alignement, de gestalts, de déviation du profil et de covariance (Venkatraman, 1989). Parmi les perspectives de la théorie de la contingence présentées par Venkatraman (1989), seules les perspectives de l'alignement, de médiation et des gestalts ont été utilisées dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines (Bérubé, 2006). Notre modèle théorique se basera sur la perspective de l'alignement qui est sans hésitation la plus utilisée, alors que seules quelques recherches ont introduit la perspective de la médiation ou de gestalts. La plupart des recherches ayant étudié la relation entre la stratégie d'entreprise et les pratiques de gestion des ressources humaines se basent sur l'approche comportementale décrite par Schuler et Jackson (1987) qui avance qu'une stratégie d'entreprise requiert certains comportements de la part des employés, et que ceux-ci peuvent être stimulés par la mise en place de diverses pratiques de gestion des

ressources humaines. Dans cet ordre d'idée, les pratiques de gestion des ressources humaines viennent supporter de manière indirecte la stratégie d'entreprise en favorisant chez les employés divers comportements nécessaires à l'atteinte de la stratégie d'entreprise.

Une revue des études menée sur la perspective de l'alignement dans la littérature semble faire ressortir deux types d'alignement; l'alignement vertical et horizontal. D'un côté, certains chercheurs croient qu'un alignement vertical exprimerait le degré de cohérence entre la gestion des ressources humaines et les autres processus clés de l'entreprise (McMahan, Virick et Wright). Tandis que de l'autre côté, d'autres chercheurs croient qu'un alignement horizontal ferait référence au niveau auquel les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines arriveraient à encourager des comportements cohérents de la part des employés (Wright et Boswell, 2002, dans Way et Johnson, 2005). Malgré ces deux écoles de pensée, il apparaît cependant que l'objet principal demeure la congruence entre la gestion des ressources humaines et la stratégie de développement de l'entreprise (Guérin et Wils, 1990, Bamberger et Meshoulam, 2000).

Dans ce cadre théorique, il serait légitime de croire que la présence de considérations ressources humaines dans la prise de décision stratégique effectuée par le conseil d'administration pourrait favoriser l'adoption de comportements cohérents des employés dirigés vers l'atteinte des objectifs organisationnels. Cet alignement entre stratégie d'entreprise et considérations ressources humaines pourrait être un des facteurs explicatifs du niveau de performance organisationnelle des entreprises.

### **2.3 L'INFLUENCE DE LA STRATÉGIE SUR LES RESSOURCES HUMAINES**

Afin de bien saisir l'influence exercée par la stratégie sur la gestion des ressources humaines, il est primordial de définir le concept de stratégie. Le concept de stratégie ne peut cadrer dans une seule définition, il est donc

pertinent de présenter dans le cadre de cette section quelques définitions qui viendront éclairer ce concept. Tout d'abord, selon Wils, Le Louarn et Guérin (1991), ce concept peut se définir comme étant une adaptation à l'environnement à la suite de décisions importantes. La stratégie peut tout aussi bien se définir comme étant :

« Les plans de la direction pour atteindre des résultats en rapport avec les missions et les objectifs de l'entreprise » (Wright et al., 1992, p.3)

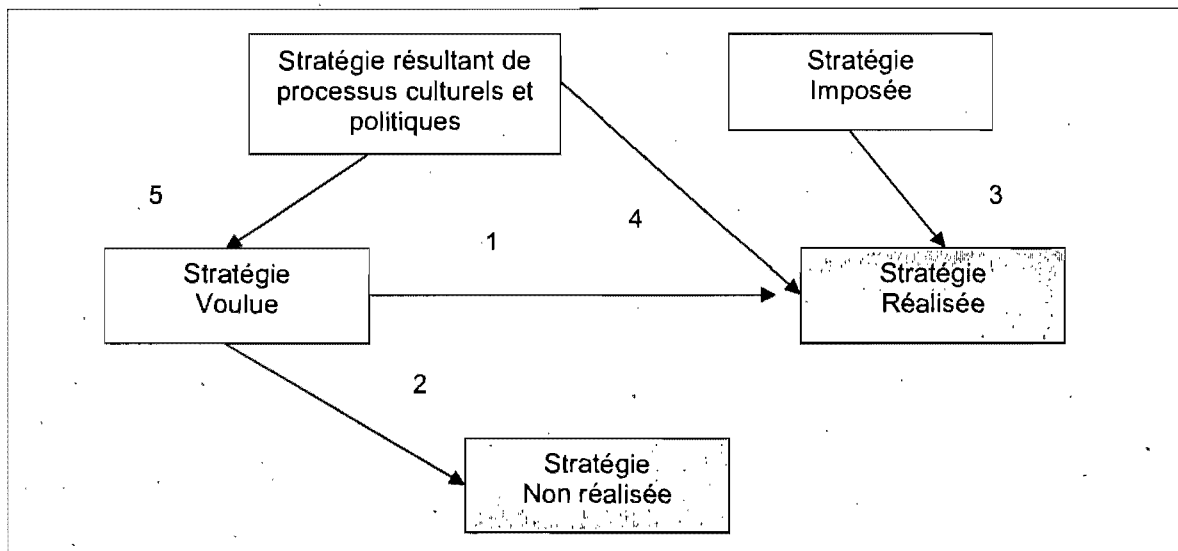
Or malgré ces deux définitions tout aussi pertinentes l'une que l'autre, nous affirmons que la stratégie a besoin de plusieurs définitions dont cinq en particulier (d'après Mintzberg, 1987).

Cet auteur propose cinq définitions de la stratégie;

- 1) la stratégie en tant que plan (intention), direction, guide ou un chemin conduisant d'un point à l'autre. On peut qualifier cette stratégie de stratégie projetée, car elle est orientée vers l'avenir.
- 2) la stratégie est un modèle (réalisation), un comportement répété et relativement constant dans le temps. On peut qualifier cette stratégie de stratégie réalisée, car elle fait référence à un comportement passé.
- 3) la stratégie est une position, impliquant la présence de produits précis sur des marchés précis. Comme Porter l'a récemment formulé : « La stratégie est la création d'une position unique et précieuse, impliquant un ensemble d'activités » (1996, p.68).
- 4) la stratégie est une perspective, à savoir la façon de faire propre à une entreprise.
- 5) la stratégie en tant que stratagème, c'est-à-dire comme une manœuvre spécifique destinée à tromper un adversaire ou un concurrent.

Comme le montre la figure 1, la stratégie peut être voulue ou imposée et même une stratégie voulue peut ne pas se réaliser. Cette affirmation conduit aux concepts de stratégie émergente et délibérée. La stratégie émergente introduit l'idée que la stratégie peut être créée au sein d'une entreprise sans que celle-ci soit consciemment voulue. Tandis que la stratégie délibérée quant à elle désigne une stratégie qui est liée à des intentions concrètes de réalisation.

**FIGURE 1 : LES TRAJECTOIRES D'UNE STRATÉGIE (JOHNSON ET SCHOLES, 2000, P.68).**



En réalité, il ne va pas toujours de soi que la haute direction et les gestionnaires exécutifs suivent une démarche délibérée et formalisée, afin d'être à même de décider de la stratégie (Mintzberg, 1987).

En effet, certains chercheurs ont démontré que la démarche stratégique peut être (Avenier, 1997, p.16) :

- Délibérée; la stratégie est un plan, une ligne d'action conçue intentionnellement.
- Émergente; la stratégie prend forme à partir des actions menées dans l'entreprise.
- Incrémentale; la stratégie est créée par tâtonnement, par essais et erreurs.

Afin de bien saisir l'impact des stratégies adoptées par le conseil d'administration sur les ressources humaines, il est important de considérer la vision de l'approche de la contingence de la stratégie. Les quatre principales approches de la contingence sont; la matrice du Boston Consulting Group (BCG), le modèle du cycle de vie, les travaux de Porter sur l'avantage compétitif et l'approche de Miles et Snow. L'approche BCG suppose que les décisions ressources humaines découlent des stratégies compétitives d'entreprise et d'affaires et donc qu'elles sont contingentes



avec celles-ci. Ici, la stratégie d'entreprise est perçue comme étant l'élément qui détermine les politiques de gestion des ressources humaines devant être adoptées par l'entreprise. Ce modèle met l'emphase sur quatre types de stratégie; 1) les business stars (caractérisée par une forte part de marché et croissance), 2) cash cows (entreprise œuvrant dans un marché mature dans lequel l'entreprise a de fortes parts de marché et qui est profitable, mais qui a un faible potentiel de croissance), 3) wild cats (caractérisée par de jeunes entreprises possédant de faible part de marché, mais ont un haut potentiel de croissance), 4) dogs (caractérisées par une entreprise qui a de faibles parts de marché et croissance qui vont mettre l'emphase sur la réduction des coûts). Ce modèle avance que différentes politiques de ressources humaines seront adoptées afin que les entreprises soient alignées sur une des quatre stratégies. L'impact de la stratégie adoptée par le conseil d'administration et la haute direction sur les ressources humaines est donc directement relié avec le type de stratégie correspondant au positionnement de l'entreprise. Par exemple lorsqu'une entreprise adopte une stratégie de type wild cats, les politiques de ressources humaines seront plus flexibles et l'entreprise optera pour le travail d'équipe et pour un style de gestion plus ouverte.

Afin de mieux comprendre pourquoi certaines entreprises adoptent différentes politiques qui diffèrent selon les situations, les auteurs Storey et Sisson (1993) ont tenté de relier le modèle de la stratégie du cycle de vie à la gestion des ressources humaines. Ils ont utilisé quatre catégories; démarrage, croissance, maturité et déclin. Dans le stade du déclin, les auteurs soulignent que les entreprises seront concernées par la réduction des coûts afin d'assurer leur survie. Ces entreprises opteraient pour des politiques et pratiques de réduction de personnel. Donc ici ce serait le stade de développement de l'entreprise qui guiderait le type de politiques ressources humaines adoptées par l'entreprise.

Dans un autre ordre d'idée, Porter (1985) avance que les entreprises ont trois options stratégiques afin de gagner un avantage compétitif;

- Stratégie de domination où l'entreprise cherche à voir des coûts inférieurs à ceux de n'importe lequel des autres concurrents, ce qui permet de vendre à des prix inférieurs ou de faire plus de profits en vendant aux mêmes prix.
- Stratégie de différenciation où l'entreprise cherche à voir une différence supérieure à celle qu'offre n'importe lequel des autres concurrents, ce qui permet de fixer des prix supérieurs étant donné la qualité supérieure offerte.
- Stratégie de concentration (ou de focalisation) où l'entreprise œuvre au sein d'un créneau peu attrayant pour les autres concurrents et dans lequel il est possible d'offrir un bon rapport qualité/prix. (Côté, Malo, 2002)

**FIGURE 2 : LES STRATÉGIES GÉNÉRIQUES DE PORTER (1985)**

AVANTAGE COMPÉTITIF			
<b>ÉTENDUE COMPÉTITIVE</b>	<b>CIBLE LARGE</b>	<b>FAIBLE COÛT</b>	<b>DIFFÉRENCIATION</b>
		1. Domination par les coûts	2. Différenciation
	<b>CIBLE ÉTROITE</b>	3A. Concentration sur les coûts	3B. Concentration sur la différenciation

Tout d'abord, la stratégie de domination par les coûts a pour objectif la quête de coûts plus faibles que ceux des concurrents. Cette stratégie implique que l'entreprise aurait avantage à tirer profit de la courbe d'expérience et des économies d'échelle grâce à la production d'un fort volume. Les entreprises qui optent pour ce type de stratégie mettent l'emphase sur la spécialisation des emplois et la standardisation des comportements. Dans ce contexte, l'employé a peu d'autonomie et participe peu à l'élaboration de ses objectifs.

Deuxièmement, la stratégie de différenciation vise à vendre un produit ou un service qui est perçu par le consommateur comme unique dans l'industrie. Cette stratégie permettrait aux entreprises de vendre ce produit ou service à un prix supérieur au prix moyen observé dans le secteur

industriel en question. Dans une entreprise où la stratégie de différenciation domine, une plus grande attention sera accordée à l'amélioration des compétences des ressources humaines et à la recherche d'une culture d'entreprise favorable à l'amélioration de la qualité. Si le produit doit être excellent, il faut que les employés soient excellents et l'entreprise est prête à faire le maximum pour protéger et développer son capital humain (Dyer et Holder, 1988, dans Guérin et Wils, 1990).

En dernier lieu, la stratégie de concentration vise à se limiter à un groupe particulier de consommateurs. Dans ce cadre, les entreprises peuvent mettre en application cette stratégie soit par une segmentation géographique de marché, soit par une segmentation de la gamme de produits. Dans une entreprise où la stratégie de domination par la différenciation prime, les pratiques de gestion des ressources humaines mises de l'avant devront favoriser l'autonomie, la prise de responsabilité et l'expérimentation. L'organisation du travail devra être souple, les équipes multidisciplinaires et l'enrichissement des tâches de type horizontal (Guérin et Wils, 1990).

La quatrième approche avance que l'adoption d'une vision stratégique nécessite la considération des stratégies externes et internes à l'entreprise. Les auteurs Miles et Snow (1978) proposent donc un modèle d'adaptation à l'environnement selon lequel l'entreprise doit résoudre un problème de marché, un problème technologique et un problème d'administration. Selon ces auteurs, la résolution de ces trois problèmes passe par l'adoption de trois types de stratégies de mise en marché; prospecteur, défenseur et analytique.

La stratégie de type « prospecteur » œuvre habituellement au sein d'un marché de produit service large et diversifié. Cette entreprise valorise l'innovation, le développement de nouveaux marchés et est attentive aux signes d'opportunités qui peuvent devenir un facteur de changement et d'incertitude auquel la concurrence doit répondre.

La stratégie de type « défenseur » oeuvre dans un marché de produit service bien défini et stable, où elle est experte pour pénétrer son marché. Cette entreprise cherchera à se maintenir agressivement dans son domaine par la haute qualité de ses opérations en vue d'instaurer l'image d'une force dominante.

La stratégie de type « analyste » oeuvre dans deux marchés, l'un stable et l'autre changeant. Cette entreprise cherche habituellement à connaître davantage ce que font ses concurrents, et lors d'une découverte innovatrice, elle n'hésitera pas à la concrétiser.

Selon Miles et Snow (1984), les politiques de ressources humaines doivent être alignées aux exigences imposées par la stratégie de mise en marché d'un produit. Par exemple, une entreprise de type prospecteur qui mettra l'accent sur la croissance et l'innovation devra se doter de politiques de recrutement, de formation et de développement des compétences sophistiquées afin d'acquérir des ressources humaines à potentiel élevé. Une entreprise qui opte pour une stratégie de type défenseur mettra l'accent sur la rentabilité en exploitant le potentiel de ses ressources humaines tout en assurant un minimum de renouvellement de ce potentiel. Dans ce cas, l'objectif principal en matière de ressources humaines est l'utilisation maximale du potentiel humain. Celle-ci devra se faire en contenant les coûts de main-d'œuvre et en visant une certaine stabilité des rendements individuels.

Par ailleurs, la théorie de la contingence met ainsi en relation stratégie et ressources humaines. Ainsi, la gestion stratégique des ressources humaines insiste sur l'importance d'assurer un alignement entre la stratégie d'entreprise et les ressources humaines. La consolidation de cet alignement passe par l'adaptation de la gestion des ressources humaines à la stratégie d'entreprise. Il s'agit donc d'ajuster les paramètres de la gestion des ressources humaines aux exigences ressources humaines des stratégies.

## 2.4 L'INFLUENCE DES CONSIDÉRATIONS RESSOURCES HUMAINES SUR LA STRATÉGIE

Dans le monde du management, on voit l'apparition d'un consensus de plus en plus clair sur l'importance des ressources humaines comme déterminant du succès organisationnel (Beer, Lawrence, Quinn Mills, Spector et Walton, 1984). Que ce soit sous l'angle des coûts de main-d'œuvre, des qualifications, de la motivation, des disponibilités, des comportements ou de la culture (Glueck, 1982; Mathis, 1984; Odiorne, 1983; Peters et Waterman, 1983; Walker, 1992), les ressources humaines sont considérées comme un facteur critique dans la réalisation des objectifs organisationnels (Gélinier, 1977; Kresh; 1984, Stata, 1986). Puisque les ressources humaines sont un déterminant critique du succès organisationnel, il convient d'investir dans cette ressource et de la gérer avec soin pour être sûr qu'elle s'intègre d'une manière harmonieuse et « synergétique » (Ansoff, 1978 et 1988) avec ce que l'entreprise veut réaliser (Manzini et Gridley, 1986). Les ressources humaines d'une entreprise et la perception qu'à l'entreprise de celles-ci aura donc une influence sur les stratégies adoptées par l'entreprise.

L'importance que représente l'apport des ressources humaines dans le succès d'une entreprise est mise de l'avant par la théorie basée sur les ressources. Cette théorie se concentre sur l'analyse interne de l'entreprise. Cette théorie considère les ressources humaines comme un bassin de compétences qui peuvent procurer un avantage compétitif aux entreprises (Barney, 1991). Elle vient justifier la nécessité de modifier la stratégie de l'entreprise pour qu'elle s'aligne aussi sur les ressources humaines et d'adapter la stratégie selon les compétences des ressources humaines (Belcourt et McBey, 2007). Cette prise en compte de considérations ressources humaines permettrait à certaines entreprises d'exploiter des compétences précises et ainsi de développer de nouveaux produits ou services (Belcourt et McBey, 2007). On observe ainsi un nombre grandissant d'entreprises qui accordent une importance aux ressources

humaines dans leur processus de formulation de stratégie (Greer, 2001). Les situations où les compétences des ressources humaines peuvent ainsi servir de force directrice dans la formulation de la stratégie. Ceci peut survenir lorsque des compétences de ressources humaines sont uniques au sein de l'entreprise ou du domaine d'activité. De nombreux spécialistes (Cegos, 1987; Gélénier, 1984; Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills et Walton, 1984) considèrent que le développement et les fonctions de l'entreprise doivent tout autant s'appuyer sur les caractéristiques des ressources humaines disponibles que celles-ci doivent être modifiées pour s'adapter aux exigences organisationnelles (Guérin, Le Louarn et Wils, 1988, p.2).

Comme nous l'avons exposé dans le chapitre 1, le conseil d'administration joue un rôle dans la formulation de la stratégie. La prise en compte des ressources humaines dans la formulation de la stratégie est une pratique qui s'opère de plus en plus au sein des entreprises. Cette prise en compte des ressources humaines à l'étape de la formulation de la stratégie devrait se refléter dans les structures des conseils d'administration performants. On devrait retrouver au sein des conseils d'administration performants des structures qui reflètent l'importance de la prise en compte de considérations ressources humaines. Ces structures seraient une preuve de la nécessité et de l'importance des considérations ressources humaines dans le processus de prise de décision stratégique par les membres des conseils d'administration.

## 2.5 RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE

La mise en évidence par certains chercheurs d'une influence réciproque entre la stratégie d'entreprise et les ressources humaines est un champ de recherche de la gestion stratégique des ressources humaines qui mérite une attention particulière. C'est pour cette raison que nous tenterons d'explorer cette relation au niveau stratégique de l'entreprise, soit au sein des conseils d'administration. En effet, nous devrions observer que l'intégration de considérations de ressources humaines au sein des pratiques de gouvernance devrait se refléter dans les structures des conseils d'administration performants. Notre question de recherche est donc la suivante;

**« QUELLES SONT LES STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION PERFORMANTS? »**

Aucune étude à notre connaissance n'a tenté de répondre à une telle question de recherche. Notre objectif de recherche vise l'enrichissement et l'avancement des connaissances du champ de la gestion stratégique des ressources humaines. En explorant les structures de ressources humaines des conseils d'administration performants, nous comptons fournir une aide aux entreprises et aux comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines afin qu'ils puissent bonifier leur compréhension de la gouvernance d'entreprise.

## 2.6 PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Afin d'être en mesure de répondre adéquatement à notre question de recherche, « Quelles sont les structures de ressources humaines des conseils d'administration performants? », nous avons opté pour la formulation de propositions de recherche. La formulation d'hypothèse (s) n'a de sens que dans une logique de recherche de type hypothético-déductive. Dans le cadre d'une étude de type exploratoire et inductif, tel que celle que nous proposons, la formulation de propositions fait plus de sens. Les propositions émises dans le cadre de cette étude sont directement liées aux trois dimensions qui peuvent être utilisées pour l'étude du concept de structure sociale avancé par Desreumaux (1989). Par le fait même, nos propositions de recherche sont donc liées aux trois dimensions de notre modèle conceptuel (voir la section suivante sur la méthodologie) soit la dimension de composantes, la dimension de fonctions et la dimension en termes d'attributs.

Considérant l'influence possible des considérations de ressources humaines sur la stratégie d'entreprise (références), nos propositions anticipent des structures de ressources humaines dans les conseils d'administration performants.

Nous émettons donc une proposition de recherche principale qui permettra de vérifier notre question de recherche et trois propositions de recherche secondaires qui nous permettront de vérifier chacune des dimensions étudiées et ainsi de renforcer la réponse à notre question de recherche

Voici nos propositions de recherche :

**Proposition 1** : Il y aura présence de structures de ressources humaines dans les conseils d'administration performants.

**Proposition 1a** : Il y aura présence de composantes de ressources humaines dans les conseils d'administration performants.

**Proposition 1b** : Il y aura présence de fonctions de ressources humaines dans les conseils d'administration performants.

**Proposition 1c** : Il y aura présence d'attributs de structures de ressources humaines dans les conseils d'administration performants.



## CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Dans le présent chapitre, nous traiterons de la stratégie de recherche qui sera utilisée pour mener à terme notre projet de recherche. Tout d'abord, nous présenterons notre modèle conceptuel, qui sera suivi par une description de notre plan d'observation; et de notre structure de la preuve. Finalement, le plan d'analyse; la méthode d'analyse et la grille de codification des données seront expliquées.

### 3.1 MODÈLE CONCEPTUEL

Notre étude est basée sur une approche de nature inductive. Notre étude propose donc une description détaillée du phénomène étudié. De cette description, nous espérons pouvoir en dégager des propositions ou même une typologie. Par conséquent, à priori, notre modèle conceptuel comprend un concept que nous étudierons dans le contexte particulier des conseils d'administration performants. Dû à ce cadre de recherche, aucune variable ne sera mise de l'avant. Nous nous inscrivons ainsi dans les traditions de la recherche qualitative appliquée en relations industrielles et en management. Mentionnons, à titre d'exemple, la recherche menée par Mintzberg et McHugh (1985) qui présente une description détaillée du processus de formulation de la stratégie dans une seule entreprise. Cette recherche ne portait que sur le concept de l'*adhocracy* et ne présentait aucune hypothèse, variable indépendante ou dépendante en relation les unes avec les autres.

Nous considérons que la gouvernance d'entreprise représente une réalité complexe. Notre étude va alors tenter de structurer certains éléments de cette réalité pour produire du sens et de nouvelles conceptualisations théoriques. La définition de structure qui sera utilisée dans le cadre de cette recherche est tirée de la théorie des organisations.

De manière générale, une structure organisationnelle peut être définie comme étant :

«... the relative enduring allocation of work roles and administrative mechanisms that creates a pattern of interrelated work activities and allows the organization to conduct, coordinate, and control its work activities» (Jackson, Morgan et Paollilo, 1986, p.112).

D'une manière plus précise, nous devons faire la différence entre structure physique et structure sociale. Dans notre cas, nous utiliserons le concept de structure sociale qui, selon Hatch (2000, p.177), renvoie à la relation entre les parties d'un tout organisé. La définition que nous adopterons est la suivante; « l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà, oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres » (Desreumaux, 1989, p.2775).

Dans notre modèle conceptuel, le concept de structure ressources humaines des conseils d'administration peut être défini comme étant « l'ensemble des dispositifs par lesquels un conseil d'administration répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà, oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres ».

Notre modèle de recherche est de type multidimensionnel, car il comprend plusieurs dimensions. Selon Desreumaux (1989, 1997), trois dimensions distinctes peuvent être utilisées pour l'étude du concept de structure sociale, à savoir :

- 1) La dimension par composantes,
- 2) La dimension en termes de fonctions,
- 3) La dimension en termes d'attributs.

Dans le cadre de notre recherche, nous étudierons la présence de ces trois dimensions; les composantes, les fonctions et les attributs, des structures de ressources humaines des conseils d'administration performants. La dimension de composantes définit la structure en énumérant les éléments qui la composent, par exemple; tâches, réseaux

de communication, services, etc. La dimension fonctions définit la structure en faisant référence aux fonctions ou rôles qu'on lui attribue. La dimension en termes d'attributs renvoie à l'idée que la structure renferme des éléments réguliers, formalisés, stables, par lesquels l'entreprise est administrée.

**TABEAU 4 : STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

<b>CONCEPT</b>	<b>DIMENSIONS</b>	<b>INDICATEURS</b>
<b>STRUCTURE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION</b>	<b>COMPOSANTES DE RESSOURCES HUMAINES</b>	1. Taille du comité
		2. Nombre d'administrateurs indépendants
		3. Expérience RH des membres du comité
		4. Expertises externes en gestion des ressources humaines
	<b>FONCTIONS DE RESSOURCES HUMAINES</b>	1. Les responsabilités de ressources humaines du comité relatives aux dirigeants et au personnel cadre
		2. Les responsabilités de ressources humaines du comité relatives à l'ensemble du personnel
	<b>ATTRIBUTS DE STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES</b>	1. Nombres de réunions en 2005
		2. Nombre de réunions en 2006
		3. Efficacité des réunions
		4. Respect du mandat
		5. Évaluation du comité
		6. Évaluation du président du comité

## **3.2 PLAN D'OBSERVATION**

Dans la section suivante, nous présenterons une explication et une justification de la structure de la preuve, de la méthode d'échantillonnage, de la méthode de collecte de données et de l'instrument d'observation que nous utiliserons afin de mener notre projet de recherche à terme. Nous terminerons cette partie en vous présentant les différents types de validité de notre recherche; validité de mesure, de construit, interne et externe.

### **3.2.1 STRUCTURE DE LA PREUVE**

La vérification de nos propositions de recherche passera par l'utilisation d'étude de cas multiple. Selon Yin (1984), cette stratégie de recherche peut se définir comme étant une enquête empirique qui :

« Étudie un phénomène contemporain qui se situe dans le contexte de la vraie vie lorsque les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement définies, et dans lequel des preuves provenant de sources multiples sont utilisées. »

Cette définition vient appuyer la pertinence de la stratégie choisie afin de répondre à notre question de recherche, car les éléments qui la composent reflètent la réalité dans laquelle est ancré notre objet d'étude. Notre approche exploratoire permet une description en profondeur des structures, d'en capter la complexité et d'en interpréter le sens. Notre projet de recherche s'applique à un devis non expérimental, car nous allons étudier la situation de six entreprises québécoises privées cotées en bourse. Ces entreprises sont les finalistes du concours québécois d'Excellence en gouvernance d'entreprise organisé par Korn/Ferry International et la Revue Commerce. Ce prix est remis chaque année, depuis cinq ans, à une grande et à une moyenne entreprise québécoise qui a adopté les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise. Plus précisément, nous utiliserons des données secondaires puisque nous étudierons le contenu de questionnaires remplis par les entreprises dans le cadre du concours de Korn/Ferry International. Ces questionnaires ont été

remplis par le biais d'entrevues structurées menées par les responsables de la conception des dossiers pour le concours. Ces entrevues se sont déroulées au siège social de chacune des entreprises et ont été réalisées avec le président et/ou chef de la direction. De plus, nous utiliserons des données documentaires; rapport annuel, avis de convocation à l'assemblée annuelle des actionnaires, notice annuelle et les informations présentes sur le site Internet de chacune des entreprises. Il est à noter que selon la disponibilité des documents rendus publics par les conseils d'administration sur leur site Internet, les années de références des documents qui seront analysés varient entre 2005 et 2007.

#### **Niveau d'analyse**

Le phénomène à l'étude n'est pas de nature individuelle, ni sociétale, mais plutôt de nature organisationnelle. Le conseil d'administration est un mécanisme de régulation interne de la gouvernance d'entreprise qui se situe nécessairement au niveau de l'entreprise. Notre niveau d'analyse est donc l'entreprise.

#### **Unité d'analyse**

La plus petite unité qui sera étudiée, l'unité d'analyse, est le conseil d'administration.

#### **Population**

Nos constats pourraient être généralisés à l'ensemble des conseils d'administration performants des entreprises privées de moyenne ou grande taille, cotées en bourse en 2006, dont le siège social est situé au Québec.

#### **Échantillon**

Notre échantillon est non probabiliste. Nous avons fait le choix d'étudier que les conseils d'administration performants, car ils ont été jugés comme présentant des caractéristiques supérieures par les critères de sélection du concours québécois d'excellence en gouvernance d'entreprise. Ceux-ci ne

sont pas représentatifs de l'ensemble des conseils d'administration. De plus, l'accès aux données sur la structure des conseils d'administration est très complexe compte tenu des normes de confidentialité les entourant. Nous avons eu le privilège d'avoir accès aux données de la 5<sup>e</sup> édition du concours québécois d'excellence en gouvernance d'entreprise. Les six entreprises qui seront étudiées proviennent des domaines d'activités suivants; télécommunication, santé, finance, produits de consommation, technologie.

### **3.2.2 OUTIL DE MESURE**

Fondé par Lester Korn et Richard Ferry en 1969, Korn/Ferry International a son siège social à Los Angeles, en Californie. Depuis 35 ans, Korn/Ferry International est un chef dans le recrutement de cadre. Il a conduit plus de 100 000 recherches de niveau senior pour des clients à travers le monde. Aujourd'hui, Korn/Ferry est un fournisseur majeur de solutions concernant le capital humain. Les services qu'ils offrent vont de la gouvernance d'entreprise au recrutement de présidents de conseils d'administration, de cadres exécutifs. Les consultants de Korn/Ferry sont situés dans plus de 70 bureaux à travers l'Amérique du Nord, l'Europe, l'Asie, l'Amérique du Sud, l'Afrique de l'Est et du Sud. Ces derniers travaillent de pair avec les clients et les candidats pour créer des stratégies et des solutions concernant le capital humain qui soit empreint de succès. Au cours des vingt dernières années, Korn/Ferry Montréal a recruté plus de mille cadres, incluant des présidents-directeurs généraux et autres postes de la haute direction. Le prix d'Excellence en gouvernance d'entreprise Korn/Ferry International- Revue Commerce est remis chaque année, depuis cinq ans, à une grande et à une moyenne entreprise québécoise qui a adopté les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.

## **PROCESSUS DE SÉLECTION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION FINALISTES PAR L'ENTREPRISE KORN/FERRY INTERNATIONAL**

Dans chacune des catégories; « moyennes entreprises » et « grandes entreprises », une sélection de 15 à 20 sociétés est faite en fonction du rendement moyen atteint au cours des cinq dernières années et du chiffre d'affaires.

Les conseils d'administration finalistes sont évalués sur la base de différents critères de sélection dont :

- La performance financière de l'entreprise sur cinq ans.
- La séparation du rôle de président, de chef de la direction et de président du conseil.
- L'indépendance du conseil et de ses comités.

### **1RE ÉTAPE : PRÉPARATION DES CANDIDATURES**

Pour l'année 2006, la composition du jury de Korn/Ferry International comprenait cinq membres, Claude Lamoureux, Michel Magnan, Richard Drouin (président du jury), Guylaine Saucier, Claude Fontaine. La sélection des membres du jury est effectuée en fonction de leur grande expérience en matière de conseil d'administration.

Le processus débute par une téléconférence faite avec les membres du jury dans le but de réviser les outils utilisés l'année précédente. L'adéquation du questionnaire, son exactitude, la nécessité d'ajout de questions, sont des éléments qui y sont discutés. Suite à cet appel, l'équipe de Korn/Ferry effectue une mise à jour de leurs outils de sélection. Ils vont ensuite réévaluer et établir une liste des 10-15 entreprises québécoises les plus rentables pour chacune des catégories.

Korn/Ferry se base sur la performance économique, sur le retour sur l'équité des cinq dernières années, des entreprises cotées en bourse dont le siège social est situé au Québec. Les entreprises éligibles au concours doivent être rendues publiques depuis au moins cinq ans. Une première évaluation est faite en lien avec la performance économique des

entreprises, celle-ci doit être supérieure à l'indice TSX de la bourse de Toronto.

Une deuxième évaluation est faite où une comparaison entre la performance de l'entreprise et celle de la performance de son secteur d'activité est effectuée.

Il y a deux catégories d'entreprises dans ce concours;

- 1) Les entreprises de 1 milliard et plus (grande entreprise)
- 2) Les entreprises de 1 milliard et moins (moyenne entreprise)

### **2E ÉTAPE : ÉVALUATION DES CANDIDATURES**

Environ 10-15 conseils d'administration de chaque catégorie vont émerger de la première étape. Celles-ci devront remplir une grille élaborée de critères de sélection;

- Séparation des rôles du président-directeur général et du chef de conseil d'administration.
- L'indépendance des administrateurs.
- Y a-t-il une description de fonction pour les administrateurs?
- Quel est le type de vote (action à vote multiple)?

Lors de cette étape, des représentants de Korn/Ferry vont aller rencontrer le président du conseil d'administration, le président directeur général ou autres personnes dans le but de remplir le questionnaire du concours, cette rencontre est d'une durée de deux heures. Ensuite, le jury prend connaissance de ces grilles et sélectionne 8-10 conseils d'administration par catégorie.

### **3E ÉTAPE : SÉLECTION DES FINALISTES**

Les questionnaires sont examinés dans le but de retenir 4-5 conseils d'administration par catégorie. Par la suite, pour chacun des conseils d'administration finalistes les représentants de Korn/Ferry International vont monter un dossier qui comprend le questionnaire de Korn/Ferry International, la circulaire de l'entreprise et le rapport annuel. Ces dossiers vont être présentés au jury lors de la réunion de sélection des gagnants. Lors de cette réunion, les membres du jury vont en présence des



représentants de Korn/Ferry International évaluer les dossiers de chacun des conseils d'administration finalistes. Pour approfondir l'étude des candidatures, les membres du jury peuvent demander des clarifications par rapport aux dossiers aux représentants de Korn/Ferry International. Par la suite, le jury détermine trois finalistes par catégorie à partir des dossiers présentés. Ces gagnants seront annoncés lors d'une soirée gala qui a lieu au mois de janvier de chaque année.

### **3.2.3 MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES ENVISAGÉES**

Toujours dans l'optique de répondre à notre question de recherche, la méthode de collecte de données retenue est celle du recueil de données existantes : données secondaires et données documentaires.

Plus précisément, nous recueillerons nos données secondaires grâce à l'accès aux questionnaires remplis des six entreprises finalistes au concours québécois d'Excellence en gouvernance d'entreprise organisée par Korn/Ferry International et la revue Commerce. La collecte des données documentaires est facilitée par le fait que les documents qui seront analysés; circulaire, rapport annuel et avis de convocation à l'assemblée annuelle des actionnaires sont des documents accessibles au public et disponibles sur le site Internet de chacune des entreprises. Afin d'assurer la fiabilité de notre recherche et d'optimiser notre collecte de données, nous utiliserons un protocole d'étude de cas. Ce protocole contiendra les procédures et les règles générales qui devront être suivies dans l'utilisation de l'instrument d'observation.

Selon Yin (1989), trois principes peuvent maximiser la collecte de données dans le cadre d'une étude de cas, nous tenterons donc d'y adhérer. Premièrement, l'utilisation de preuve provenant de sources diverses. Ce principe va nous permettre d'examiner un éventail de données plus large et d'effectuer une triangulation des données qui amélioreront la validité de construit et la fiabilité de l'étude de cas. Deuxièmement, la création d'une base de données pour chacune des études de cas, va nous permettre

d'organiser les données recueillies de manière à maximiser l'analyse de contenu qui s'en suivra. Finalement, nous tenterons de maintenir une chaîne d'évidence qui mettra constamment en relation nos études de cas et la question de recherche à laquelle nous désirons répondre.

### **3.2.4 INSTRUMENT D'OBSERVATION**

Pour vérifier l'existence de structures de ressources humaines au sein des conseils d'administration performants à partir de nos documents secondaires, nous utiliserons une grille de codification qui s'inspire de notre modèle conceptuel.

TABLEAU 5 : GRILLE DE CODIFICATION

	Données recueillies	Source documentaire
<b>1. L'ENTREPRISE</b>		
<b>1.1. SECTEUR D'ACTIVITÉ</b>		
<b>1.2. TAILLE DE L'ENTREPRISE</b>		
<b>1.3. MISSION</b>		
<b>1.4. DESCRIPTION</b>		
<b>2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>		
<b>2.1. LES COMPOSANTES DE RESSOURCES HUMAINES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>		
2.1.1. Taille du conseil d'administration		
2.1.2. Nombre d'administrateurs indépendants		
2.1.3. Expérience RH des membres du conseil d'administration		
<b>2.2. LES FONCTIONS DE RESSOURCES HUMAINES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>		
2.2.1. Responsabilités RH du conseil d'administration		
2.2.2. Responsabilités RH du président du conseil d'administration		
<b>3. COMITÉ RESSOURCES HUMAINES (RH)</b>		
<b>3.1. LES COMPOSANTES DE RESSOURCES HUMAINES DU COMITÉ RESSOURCES HUMAINES</b>		
3.1.1. Taille du comité RH		
3.1.2. Nombre d'administrateurs indépendants		
3.1.3. Expérience RH des membres du comité		
3.1.4. Expertises externes en gestion des ressources humaines		
<b>3.2. FONCTIONS DE RESSOURCES HUMAINES DU COMITÉ RESSOURCES HUMAINES</b>		
3.2.1. Les responsabilités RH du comité relatives aux dirigeants et au personnel cadre		
3.2.2. Les responsabilités RH du comité relatives à l'ensemble du personnel		
<b>3.3. ATTRIBUTS DE STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DU COMITÉ RESSOURCES HUMAINES</b>		

3.3.1. Nombre de réunions en 2005		
3.3.2. Nombre de réunions en 2006		
3.3.3. Efficacité des réunions		
3.3.4. Respect du mandat		
3.3.5. Évaluation du comité		
3.3.6. Évaluation du président du comité		
<b>4. COMITÉ RÉMUNÉRATION</b>		
<b>4.1. COMPOSANTES DE RESSOURCES HUMAINES DU COMITÉ RÉMUNÉRATION</b>		
4.1.1. Taille du comité rémunération		
4.1.2. Nombre d'administrateurs indépendants		
4.1.3. Expérience RH des membres du comité		
4.1.4. Expertises externes en gestion des ressources humaines		
<b>4.2. FONCTIONS DE RESSOURCES HUMAINES DU COMITÉ RÉMUNÉRATION</b>		
4.2.1. Les responsabilités RH du comité relatives aux dirigeants et au personnel cadre		
4.2.2. Les responsabilités RH du comité relatives à l'ensemble du personnel		
<b>4.3. ATTRIBUTS DE STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DU COMITÉ RÉMUNÉRATION</b>		
4.3.1. Nombre de réunions en 2005		
4.3.2. Nombre de réunions en 2006		
4.3.3. Efficacité des réunions		
4.3.4. Respect du mandat		
4.3.5. Évaluation du comité		
4.3.6. Évaluation du président du comité		
<b>5. COMITÉ DE RESSOURCES HUMAINES / RÉMUNÉRATION</b>		
<b>5.1. COMPOSANTES DE RESSOURCES HUMAINES DU COMITÉ RESSOURCES HUMAINES / RÉMUNÉRATION</b>		
5.1.1. Taille du comité		
5.1.2. Nombre d'administrateurs indépendants		
5.1.3. Expérience RH des membres du comité		
5.1.4. Expertises externes en gestion des ressources humaines		

<b>5.2. FONCTIONS DE RESSOURCES HUMAINES DU COMITÉ RESSOURCES HUMAINES / RÉMUNÉRATION</b>		
5.2.1. Les responsabilités RH du comité relatives aux dirigeants et au personnel cadre		
5.2.2. Les responsabilités RH du comité relatives à l'ensemble du personnel		
<b>5.3. ATTRIBUTS DE STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DU COMITÉ RESSOURCES HUMAINES / RÉMUNÉRATION</b>		
5.3.1. Nombre de réunions en 2005		
5.3.2. Nombre de réunions en 2006		
5.3.3. Efficacité des réunions		
5.3.4. Respect du mandat		
5.3.5. Évaluation du comité		
5.3.6. Évaluation du président du comité		
<b>6. AUTRES INFORMATIONS PERTINENTES</b>		

### **3.2.5 VALIDITÉ DE LA RECHERCHE**

Afin de s'assurer de la validité d'une recherche de type qualitatif, ce ne sont pas des tests qui sont conduits, mais plutôt des précautions qui sont prises pour améliorer la validité. Dans la section suivante, nous nous attarderons d'abord à la validité de notre outil d'observation. Par la suite, nous examinerons la validité du construit, la validité interne et la validité externe.

#### **VALIDITÉ DE LA MESURE**

La validité de notre instrument de mesure est démontrée à partir de la méthodologie utilisée par les responsables du concours québécois d'Excellence en gouvernance d'entreprise de Korn/Ferry International. Le questionnaire que Korn/Ferry a utilisé pour effectuer sa collecte de données et les entrevues structurées qu'ils ont réalisées a été fait selon des procédures précises et uniformes. Le questionnaire sur la gouvernance d'entreprise qui a été utilisé afin de recueillir des informations sur les pratiques de gouvernance des entreprises sélectionnées a été inspiré du modèle de « Scoreboard for Canadian Corporate Governance » de l'Ontario Teachers Pension Plan Board (OTPPB). Korn/Ferry International a reçu l'autorisation d'utilisation de l'OTPPB. Par la suite, le questionnaire a été modifié suivant des suggestions des membres du jury du concours de Korn/Ferry International et de la revue Commerce. De plus, les documents administratifs que nous utiliserons sont des documents officiels et publics qui sont rédigés avec le plus grand sérieux.

#### **VALIDITÉ DU CONSTRUIT**

La validité du construit de notre recherche sera assurée à l'étape de la collecte des données par l'utilisation de preuves provenant de plusieurs sources; questionnaire, documents administratifs, site Internet. Cette approche nous permettra d'obtenir des lignes de preuve convergente, et ainsi de développer un ensemble de mesures opérationnelles qui limite les biais de jugements subjectifs de notre part lors de la collecte des données.

### **VALIDITÉ INTERNE**

Selon Yin (1984, 1989), la validité interne ne serait pas applicable à la recherche exploratoire, car le chercheur ne vise pas à établir des relations causales entre des variables.

### **VALIDITÉ EXTERNE**

Ce type de validité sera assuré par l'utilisation d'une logique de réplication dans l'analyse de notre étude de cas multiple. Chacune des études de cas sera traitée de la même manière selon un protocole de recherche qui sera mis sur pied en collaboration avec notre directeur de recherche.

## **3.3 PLAN D'ANALYSE**

La méthode d'analyse des informations que nous utiliserons dans le cadre de notre recherche est l'analyse de contenu. Cette méthode de recherche permet de comprendre et d'analyser des informations qui sont présentées soit dans un document, un récit de vie, un discours, un article de journal, un écrit scientifique, etc. Plus précisément, nous ferons appel à l'analyse de contenu de type qualitatif, car nous analyserons un petit nombre d'informations complexes et détaillées. Nous désirons vérifier l'absence ou la présence de caractéristique au sein de l'information recueillie. L'analyse de contenu nous permettra de répondre à notre objectif de recherche qui est d'explorer les logiques de fonctionnement d'entreprises grâce aux documents qu'elles produisent (Quivy et Campenhoudt, 2006). Le type d'analyse de contenu retenu dans le cadre de notre projet de recherche est celui d'analyse structurale proprement dite. Notre choix s'est arrêté sur ce type d'analyse, car notre but est de mettre en évidence les principes qui organisent les éléments du discours de manière indépendante du contenu même de ces éléments.

Nous aurons recours à des analyses de contenu pour déterminer les caractéristiques des pratiques de gouvernance d'entreprise qui semble reliée à des structures de ressources humaines. Les analyses de contenu

que nous avons envisagé de faire suivent les six grandes étapes stipulées par L'Écuyer (1988).

#### **1. LECTURE PRÉLIMINAIRE ET ÉTABLISSEMENT D'UNE LISTE D'ÉNONCÉS**

Cette première étape va nous permettre de prendre connaissance et de se familiariser avec le matériel recueilli. Pour ce faire, nous allons lire l'ensemble du matériel recueilli pour chacune des études de cas et prendre des notes à propos du matériel et/ou de la démarche.

#### **2. CHOIX ET DÉFINITION DES UNITÉS DE CLASSIFICATION (UNITÉS DE TEXTE)**

Dans cette étape, nous procéderons au découpage du matériel recueilli en des unités de texte qui serviront à la catégorisation des données. L'unité de texte que nous avons choisi sera composée de phrases et de paragraphes. Cette unité nous permettra de bien comprendre le contexte entourant l'information retenue.

#### **3. PROCESSUS DE CATÉGORISATION OU DE CLASSIFICATION**

Dans cette étape, nous tenterons de regrouper tous les éléments dont le sens se ressemble ou s'apparente dans une même catégorie. Pour ce faire, nous ferons appel à une grille de codification qui sera directement liée à notre modèle conceptuel.

#### **4. QUANTIFICATION ET TRAITEMENT STATISTIQUE**

Cette étape ne s'applique pas à notre plan d'analyse puisque nous effectuons une recherche de type qualitatif et que nos résultats seront plus décrits ou énumérés que quantifiés de façon formelle.

#### **5. DESCRIPTION SCIENTIFIQUE**

Cette étape s'applique de manière plus modeste à notre stratégie de recherche, car l'utilisation d'une étude de cas multiple ne permet pas d'effectuer une description scientifique des résultats. C'est donc lors de cette étape que nous analyserons à l'aide de notre grille de codification



l'information recueillie lors de la collecte de données. Notre objectif ici sera de présenter les dimensions impliquées dans les propositions du modèle conceptuel de manière à ce que les caractéristiques de celles-ci soient bien mises en évidence. De plus, c'est à cette étape que nous confirmerons la véracité de nos propositions de recherche.

#### **6. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

Cette dernière étape vise la mise en forme et l'explication des résultats de recherche que nous aurons obtenus. Nous tenterons de dégager une typologie qui pourra éventuellement servir de guide aux conseils d'administration d'entreprises privées désirant intégrer davantage la gestion des ressources humaines à leurs pratiques de gouvernance d'entreprise.

## **CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Le présent chapitre a pour but de présenter les résultats obtenus lors de la collecte de données. Tout d'abord, nous vous présenterons une brève description des six conseils d'administration performants de notre étude de cas multiple. Par la suite, il sera question de la présentation des résultats concernant les trois dimensions des structures de ressources humaines, soit les composantes, les fonctions et les attributs des conseils d'administration performants.

### **4.1 PRÉSENTATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

Cette section a pour but de présenter le profil de chacun des conseils d'administration qui a été analysé dans le cadre de notre étude de cas multiple. Afin de préserver la confidentialité, chaque conseil d'administration est identifié par une lettre.

#### **4.1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION A**

Ce conseil d'administration œuvre pour une entreprise de grande taille qui se situe dans le secteur des télécommunications. Celle-ci fournit un ensemble de services de communications des plus complets et des plus novateurs à ses clients de résidence et d'affaires au Canada. Ses actions sont cotées en Bourse au Canada et aux États-Unis.

Le conseil d'administration est composé de quinze administrateurs. Le niveau d'indépendance des membres du conseil d'administration est de 14 sur 15. La politique du conseil exige qu'au moins la majorité de ses membres soient indépendants. Agissant sur la recommandation du comité de régie d'entreprise, le conseil a la charge de déterminer si chaque administrateur est indépendant ou non. Le conseil analyse toutes les relations qu'entretient chaque administrateur avec l'entreprise. Pour guider cette analyse, le conseil a adopté des normes d'indépendance des administrateurs qui sont conformes au Règlement 58-101 intitulé

*Corporate Governance Guidelines* et aux règles en matière de gouvernance de la Bourse de New York. Après avoir évalué l'information fournie par chaque administrateur en regard des normes d'indépendance susmentionnées, le conseil a déterminé que tous les administrateurs de l'entreprise (à l'exception du président et chef de la direction) n'ont pas de relations importantes avec l'entreprise et sont considérés comme indépendants. Les administrateurs sont choisis selon leur capacité à traiter les dossiers très divers dont le conseil est habituellement saisi. Le comité de régie d'entreprise examine régulièrement le profil du conseil, y compris la moyenne d'âge et la durée du mandat de chaque administrateur ainsi que la représentation en termes de domaines d'expertise et d'expérience.

#### **4.1.2 CONSEIL D'ADMINISTRATION B**

Ce conseil d'administration œuvre au sein d'une entreprise qui se situe dans le secteur des produits de consommation. Il s'agit d'une entreprise de taille moyenne qui a pour mission d'offrir un meilleur design pour une meilleure valeur. Cette entreprise est une société à intégration verticale du secteur de la confection et de la commercialisation de vêtements de base de qualité. L'entreprise est le principal fournisseur de vêtements de sport destinés au marché de la distribution de vente en gros des vêtements de sport imprimé aux États-Unis et au Canada et également un fournisseur important pour ce même marché en Europe. En plus de continuer à assurer sa croissance dans le marché de la vente en gros, cette entreprise met actuellement en œuvre une nouvelle initiative de croissance importante visant à vendre des chaussettes athlétiques, des sous-vêtements et des vêtements de sport à des détaillants du marché de la vente au détail de masse en Amérique du Nord. Le siège social de l'entreprise est situé à Montréal (Canada), et l'entreprise compte plus de 19 000 employés dans le monde. Leurs actions sont inscrites à la Bourse de Toronto et à la Bourse de New York.

Le conseil d'administration B est composé de sept administrateurs. Le niveau d'indépendance des membres du conseil d'administration est de 6 sur 7. Le conseil d'administration considère que l'adoption de bonnes pratiques en matière de gouvernance est un facteur important de la réussite globale de la Société. La Société passe continuellement en revue ses pratiques en matière de gouvernance afin de se conformer aux lois et règlements canadiens sur les valeurs mobilières et aux exigences en matière de divulgation et d'inscription de la Bourse de Toronto, de même qu'à la loi américaine *Sarbanes-Oxley Act of 2002*, aux autres lois et règlements américains sur les valeurs mobilières applicables ainsi qu'aux normes en matière de gouvernance de la Bourse de New York approuvée par la *Securities and Exchange Commission* des États-Unis. Le conseil d'administration B s'engage à respecter les plus hautes normes en matière de gouvernance et ses lignes directrices sont le reflet de cet engagement. Elles sont revues régulièrement afin de respecter, voire surpasser, les normes canadiennes et américaines en matière de gouvernance.

#### **4.1.3 CONSEIL D'ADMINISTRATION C**

Ce conseil d'administration œuvre au sein d'une entreprise qui se situe dans le secteur des technologies. Il s'agit d'une entreprise de grande taille qui a pour mission d'aider ses clients en leur fournissant des services professionnels de la plus grande qualité, compétence et objectivité, afin d'atteindre pleinement leurs objectifs en informatique, en processus d'affaires et en gestion. Dans tout ce que l'entreprise fait, il mise sur le partenariat, l'intrapreneurship, l'esprit d'équipe et l'intégrité, contribuant ainsi à développer une entreprise de classe mondiale en technologies informatiques et en gestion des processus d'affaires.

Le conseil d'administration C est composé de 14 administrateurs. Le niveau d'indépendance des membres du conseil d'administration est de 8 sur 14. Ce conseil d'administration accorde une grande importance à la qualité de la régie d'entreprise. Les valeurs partagées au sein de

l'entreprise sont le fondement de leurs pratiques de régie, lesquelles ont pour but d'assurer l'équilibre entre les intérêts des parties prenantes : clients, actionnaires et membres. Le conseil d'administration soutient et mène ses affaires conformément aux lignes directrices de la Bourse de Toronto pour une régie d'entreprise efficace. Ces lignes directrices portent sur des questions telles que la constitution et l'indépendance des conseils d'administration, les fonctions devant être exécutées par les conseils et leurs comités, ainsi que les relations entre les conseils d'administration, la direction et les actionnaires.

#### **4.1.4 CONSEIL D'ADMINISTRATION D.**

Ce conseil d'administration œuvre au sein d'une entreprise qui se situe dans le secteur des finances. Il s'agit d'une entreprise de grande taille qui a comme mission première d'offrir une protection financière en cas de décès, d'invalidité et de maladie, et d'aider ses clients à atteindre une autonomie financière en vue de la retraite ou de la réalisation de projets qui tiennent à cœur. Cette entreprise, fondée en 1892, est une entreprise d'assurance de personnes qui offre une gamme variée de produits d'assurance vie et maladie, d'épargne et de retraite, de régime enregistré épargne retraite, de fonds mutuels et de fonds distincts, de valeurs mobilières, d'assurance auto et habitation, de prêts hypothécaires ainsi que d'autres produits et services financiers. Cette entreprise est la quatrième plus importante compagnie d'assurance de personnes au Canada, elle est à la tête d'un grand groupe financier, présent dans toutes les régions du pays de même que dans l'ouest des États-Unis. Cette entreprise compte parmi les 100 plus importantes entreprises publiques au Canada.

Le conseil d'administration D est composé de 15 administrateurs. Le niveau d'indépendance des membres de ce conseil d'administration est de 14 sur 15. Ce conseil d'administration est soumis aux règles contenues dans la Norme canadienne 58-101 et la Politique nationale 58-201 des

Autorités canadiennes en valeurs mobilières, qui exigent que la compagnie communique l'information relative à ses pratiques de régie d'entreprise.

#### **4.1.5 CONSEIL D'ADMINISTRATION E**

Ce conseil d'administration œuvre pour une entreprise de grande taille qui se situe dans le secteur des produits de consommation. Cette entreprise affirme que sa vision est la suivante;

« Le client au centre de notre vision au cœur de notre quotidien »

Cette entreprise est la première à exploiter des magasins d'accommodation en importance au Canada avec un réseau de plus de 2 000 magasins au Canada de même qu'une présence notable aux États-Unis où elle compte plus de 3 000 magasins additionnels. De ces magasins, plus de 3 600 sont des magasins exploités par la Compagnie et près de 1 400 sont exploités aux termes de leur programme d'affiliation. La Compagnie vend du carburant dans 65 % de ses magasins corporatifs. Les magasins du Canada sont situés au Québec, en Ontario, en Alberta, en Colombie-Britannique, au Manitoba, en Saskatchewan, et dans les Territoires du Nord-Ouest alors que les magasins américains se retrouvent dans 28 États.

Le conseil d'administration E est composé de dix administrateurs. Le niveau d'indépendance des membres du conseil d'administration est de 6 sur 10.

#### **4.1.6 CONSEIL D'ADMINISTRATION F**

Ce conseil d'administration œuvre pour une entreprise qui se situe dans le secteur de la santé. Cette entreprise est de taille moyenne et a pour mission d'améliorer la qualité des soins de la santé des patients souffrant de maladies et troubles gastro-intestinaux, en offrant des traitements efficaces aux patients et aux fournisseurs de soins spécialisés. Cette entreprise est une compagnie pharmaceutique spécialisée, et qui est considérée comme un chef dans le domaine de la gastro-entérologie.

Cette entreprise a été établie en 1982. Depuis ses débuts, l'entreprise s'est orientée vers une spécialisation unique sur laquelle elle désire bâtir sa réputation : la gastro-entérologie. Cette orientation précise a permis à l'entreprise de mieux utiliser ses ressources afin de maximiser son efficacité à établir des relations durables avec les autorités de la santé, les médecins et les gastro-entérologues à travers le monde. Lors des dernières années, l'entreprise a activement ciblé et acquis des produits et des compagnies localisées en Amérique du Nord et en Europe, et a établi ses opérations dans ces régions géographiques.

Le conseil d'administration F est composé de 11 administrateurs. Le niveau d'indépendance des membres de ce conseil d'administration est de 7 sur 11. Les administrateurs ont adopté des principes de régie d'entreprise visant à s'assurer que le conseil est indépendant et qu'il dispose de tous les renseignements des grands enjeux stratégiques de l'entreprise. L'objectif de l'entreprise est que les deux tiers des membres de son conseil d'administration satisfassent aux critères stricts pour ce qui est de l'indépendance. Sept des onze administrateurs de l'entreprise sont indépendants.

**TABEAU 6 : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION PERFORMANTS**

<b>CA</b>	<b>Appellation du comité</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Taille</b>	<b>Marché boursier</b>	<b>Niveau d'indépendance</b>
<b>A</b>	Comité de ressources en cadres et en rémunération	Télécommunications	15	Canada USA	14/15
<b>B</b>	Comité ressources humaines	Produits de consommation	7	Canada USA	6/7
<b>C</b>	Comité ressources humaines	Technologies	14	Canada	8/14
<b>D</b>	Comité ressources humaines et de régie d'entreprise	Finance	15	Canada USA	14/15
<b>E</b>	Comité ressources humaines et de régie d'entreprise	Produits de consommation	10	Canada USA	6/10
<b>F</b>	Comité rémunération	Santé	11	Canada	7/11

## **4.2 STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

Dans la présente section, nous présenterons les résultats en lien avec les trois dimensions des structures de ressources humaines; soit les composantes, les fonctions et les attributs.

### **4.2.1 COMPOSANTES DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

Cette dimension définit la structure en énumérant les éléments qui la composent, par exemple; les tâches, les réseaux de communication, les services, et autres. Compte tenu de notre objet de recherche, la présentation des résultats en lien avec notre première dimension sera



divisée en deux sections. Tout d'abord, il sera question des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines des conseils d'administration performants. Par la suite, nous traiterons de l'expertise externe relative aux ressources humaines.

#### 4.2.1.1. COMITÉS QUI TRAITENT DES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

Une synthèse des informations recueillies (voir tableau 7) est d'abord présentée afin de dresser un portrait général des composantes des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines des six conseils d'administration à l'étude.

**TABEAU 7 : COMITÉS QUI TRAITENT DES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES**

CA	Appellation du comité	Taille	Taille comité /Taille du CA	Niveau d'indépendance	Expérience en gestion des ressources humaines des membres des comités	Expertises externes en gestion des ressources humaines
<b>A</b>	Comité de ressources en cadres et en rémunération	5	5/15 (33.3 %)	5/5	Non	Oui
<b>B</b>	Comité ressources humaines	5	5/7 (71.4 %)	5/5	Oui	Oui
<b>C</b>	Comité ressources humaines	3	3/14 (21.4 %)	3/3	Non	Oui
<b>D</b>	Comité ressources humaines et de régie d'entreprise	4	4/15 (26.6 %)	4/4	Non	Oui
<b>E</b>	Comité ressources humaines et de régie d'entreprise	3	3/10 (30 %)	3/3	Non	Oui
<b>F</b>	Comité rémunération	3	3/11 (27.3 %)	3/3	Non	Oui

- **APPELLATIONS DES COMITÉS**

On constate que quatre appellations différentes sont utilisées par les conseils d'administration performants pour nommer le comité qui traite des questions relatives aux ressources humaines. Les conseils d'administration B et C ont utilisé l'appellation « comité ressources humaines », le conseil d'administration A a utilisé l'appellation « comité de ressources en cadres et en rémunération », les conseils d'administration D et E ont utilisé l'appellation « comité ressources humaines et de régie d'entreprise » et finalement le conseil d'administration F a utilisé l'appellation « comité rémunération ».

- **TAILLE DES COMITÉS**

En moyenne, les comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines sont composés de 3.83 membres. Trois comités sont composés de trois membres, un comité de quatre membres et deux comités de cinq membres. Le plus petit comité est ainsi composé de trois membres et le plus grand comité est composé de cinq membres. La valeur modale est de trois membres.

Nous avons jugé pertinent de vérifier le rapport entre la taille du comité qui traite des questions relatives aux ressources humaines et la taille du conseil d'administration. Les ratios obtenus indiquent que le conseil d'administration B possède le ratio le plus élevé à 71.4 % et que le conseil d'administration C possède le ratio le plus faible à 21.4 %. Il est intéressant de noter que l'on retrouve une grande variance en terme de taille relative au sein de notre échantillon.

- **NOMBRE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS AU SEIN DES COMITÉS**

Le niveau d'indépendance des comités est de 100 % pour tous les comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines de l'échantillon. Tous les conseils d'administration ont mis en place des procédures qui permettent d'assurer que les membres de leur comité qui traite des questions relatives aux ressources humaines soient considérés comme indépendants vis-à-vis de l'entreprise.

- **EXPÉRIENCE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES MEMBRES DES COMITÉS**

Selon les informations recueillies, seulement un comité sur six à un membre qui possède une expérience antérieure en gestion des ressources humaines. Dans tous les autres cas, aucune expérience antérieure en gestion des ressources humaines n'a été identifiée.

Le comité ressources humaines du conseil d'administration B possède un membre qui possède une expérience dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Cette administratrice est une directrice d'entreprise et une conseillère en affaires qui se spécialise dans le domaine de la capacité de la main-d'œuvre et du leadership. Elle compte plus de 30 années d'expérience dans les secteurs du gaz et du pétrole, des pipelines et de la pétrochimie au Canada, en Amérique du Sud, aux États-Unis et en Europe. Elle a occupé des postes de direction dans les domaines des ressources humaines, des relations avec les investisseurs, des affaires publiques et des relations avec les gouvernements.

#### **4.2.1.2. EXPERTISES EXTERNES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Tous les comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines peuvent engager des conseillers externes lorsqu'ils le jugent pertinent afin de leur prêter assistance dans l'exercice de leurs fonctions. Il est à noter que dans 83 % des cas étudiés, les comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines font appel à une expertise externe en gestion des ressources humaines. Pour l'exercice 2006, le comité de ressources en cadres et en rémunération du conseil d'administration A a fait appel aux services du cabinet Towers Perrin pour le conseiller sur l'élaboration des programmes et politiques en matière de rémunération des membres de la haute direction. En 2006, la direction a demandé à Towers Perrin de le conseiller sur diverses questions relatives à la rémunération, comme de procéder à une évaluation de la rémunération offerte sur le marché pour leurs postes de haute direction et de le conseiller sur leurs régimes d'intéressement à moyen et à long

terme. Ces conseillers ont également été appelés à donner des conseils sur diverses questions précises liées à la rémunération d'autres cadres. Le comité des ressources humaines du conseil d'administration C a lui aussi retenu les services de Towers Perrin qui a été chargé de :

- fournir au comité des renseignements sur les tendances du marché et les pratiques exemplaires en matière de rémunération des dirigeants et des administrateurs;
- de faire des recommandations sur la composition de groupes de l'entreprise de référence en fonction desquels on établit la rémunération des administrateurs, celle du fondateur et président exécutif du conseil, celle du chef de la direction et des autres membres de la haute direction de la Compagnie;
- et d'effectuer des études de marché et de faire des recommandations au comité quant aux rajustements pertinents, pour harmoniser la politique de rémunération de la Compagnie avec le marché, en ce qui a trait aux administrateurs, aux fondateurs et président exécutif du conseil, aux chefs de la direction et membres de la haute direction.

Le comité ressources humaines du conseil d'administration B a retenu les services de Mercer Consultation en ressources humaines pour obtenir des conseils sur la concurrence et le caractère approprié des programmes de rémunération du chef de la direction, des membres de la haute direction et des administrateurs au besoin. De plus, l'entreprise a retenu les services de Mercer Consultation en ressources humaines pour examiner diverses questions de rémunération et donner des conseils à ce sujet. La direction a également retenu les services de Mercer Consultation en ressources humaines afin d'effectuer un examen et de fournir des conseils sur diverses questions de rémunération. Le comité en rémunération du conseil d'administration F a lui aussi collaboré avec Mercer Consultation en ressources humaines pour déterminer la compétitivité du Régime de rémunération de l'entreprise et pour formuler des recommandations à cet égard.

Le comité ressources humaines et de régie d'entreprise du conseil d'administration D a retenu les services de Watson Wyatt pour fournir un soutien en matière de rémunération des hauts dirigeants.

Le comité ressources humaines et de régie d'entreprise du conseil d'administration E a retenu les services du Groupe Conseil Aon inc. afin de revoir la rémunération du conseil et de recommander une politique de rémunération à son intention qui a été approuvée par le conseil d'administration.

On remarque qu'une majorité des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines des conseils d'administration étudiés fait appel à une expertise externe en gestion des ressources humaines. Les entreprises de services engagées par les comités sont Watson Wyatt, Aon Inc., Towers Perrin et Mercer Consultation en ressources humaines. Nous remarquons que ces entreprises sont principalement engagées pour conseiller les membres des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines par rapport aux questions de rémunération des membres de la haute direction et d'autres cadres. Les comités semblent accorder une grande importance à la compétitivité de la rémunération offerte aux dirigeants et au personnel cadre. En agissant ainsi les conseils d'administration visent à maintenir en poste et à retenir ces acteurs clés au sein de l'entreprise.

#### **4.2.2 FONCTIONS DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

Cette deuxième dimension des structures de ressources humaines fait référence aux fonctions de gestion des ressources humaines du conseil d'administration et celles au sein du comité qui traite des questions relatives aux ressources humaines. La dimension fonctions décrit la structure en faisant référence aux fonctions ou rôles qu'on lui attribue. Afin de bien saisir le contenu de cette deuxième dimension, nous commencerons cette section par la présentation des fonctions de ressources humaines des six conseils d'administration à l'étude.

Deux aspects ont été analysés, soit les responsabilités de ressources humaines des conseils d'administration relatives aux dirigeants et au

personnel cadre, et celles relatives à l'ensemble du personnel. Par la suite, les fonctions propres aux comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines seront présentées. Nous y traiterons aussi des responsabilités relatives aux dirigeants et au personnel cadre, et celles relatives à l'ensemble du personnel.

#### **4.2.2.1. RESPONSABILITÉS DE RESSOURCES HUMAINES PROPRES AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION**

Dans la présente partie, nous faisons une distinction entre les responsabilités relatives aux dirigeants et au personnel cadre et celles relatives à l'ensemble du personnel, propres aux conseils d'administration étudiés. L'information présentée ci-dessus est tirée des mandats des présidents des conseils d'administration ainsi que des mandats de chacun des conseils d'administration.

- **RESPONSABILITÉS RELATIVES AUX DIRIGEANTS ET AU PERSONNEL CADRE**

Tout d'abord, nous traiterons des responsabilités de ressources humaines des conseils d'administration propres aux dirigeants et au personnel cadre.

##### **CONSEIL D'ADMINISTRATION A**

Notre collecte de données révèle que le conseil d'administration A occupe les responsabilités de ressources humaines suivantes :

- nomme le chef de la direction et tous les autres dirigeants de l'entreprise;
- en collaboration avec le chef de la direction, rédige la description de fonctions de celui-ci;
- établit les buts et objectifs d'entreprise que le chef de la direction doit atteindre et évalue le rendement de celui-ci par rapport à ces buts et objectifs;
- approuve la politique de l'entreprise en matière de rémunération et d'avantages (y compris les régimes de retraite) ou toute modification à cette politique en ce qui concerne les dirigeants et faire approuver par les administrateurs indépendants la rémunération du chef de la direction sous toutes ses formes;
- surveille et examine, selon le cas, l'administration, la capitalisation et le placement des régimes de retraite de l'entreprise;

- nomme ou destitue le dépositaire, le fiduciaire ou les conseillers en placements relativement aux régimes de retraite et fonds de pension de l'entreprise;
- s'assure de l'intégrité du chef de la direction, des autres dirigeants et des cadres supérieurs et veille à ce que le chef de la direction, les autres dirigeants et les cadres supérieurs instaurent une culture d'entreprise misant sur l'intégrité dans l'ensemble de l'organisation;
- gère la planification de la relève, notamment en nommant, formant et supervisant le chef de la direction, les autres dirigeants et les cadres supérieurs;
- examine et approuve la politique de communication de l'information de l'entreprise et, au besoin, s'assure que les administrateurs, les dirigeants et les autres membres du personnel de gestion ainsi que les employés respectent cette politique;
- examine et approuve le code d'éthique de l'entreprise afin de promouvoir l'intégrité et de prévenir les écarts de conduite, tout en favorisant une culture d'entreprise basée sur une conduite conforme à l'éthique et, au besoin, s'assure que les administrateurs, les dirigeants et les autres membres du personnel de gestion ainsi que les employés respectent ce code d'éthique;
- évalue et approuve les politiques et pratiques de l'entreprise en matière de santé et sécurité et, au besoin, s'assure que les administrateurs, les autres dirigeants et les membres du personnel de gestion ainsi que les employés respectent ces politiques et pratiques.

Le mandat du président du conseil d'administration A relève les responsabilités de ressources humaines suivantes :

- dirige le conseil à tous égards et est responsable de gérer efficacement les affaires du conseil et de veiller à ce que celui-ci soit dûment organisé et fonctionne efficacement;
- conseille le chef de la direction à l'égard de toute question touchant les intérêts du conseil et la relation entre le personnel de gestion et le conseil;
- travaille en collaboration avec le chef de la direction et les autres dirigeants afin de superviser l'atteinte des objectifs en ce qui a trait au plan d'affaires, aux budgets annuels, à la mise en oeuvre des politiques ainsi qu'à la planification de la relève.

**CONSEIL D'ADMINISTRATION B**

Le mandat du conseil d'administration B relève les responsabilités de ressources humaines suivantes :

- choisit le chef de la direction et approuve la nomination d'autres dirigeants de l'entreprise;
- surveille et évalue le rendement du chef de la direction et des autres dirigeants de l'entreprise et approuve leur rémunération en tenant compte des attentes du conseil et des objectifs fixés;
- prend des mesures raisonnables pour s'assurer qu'une part appropriée de la rémunération du chef de la direction et des autres dirigeants est liée tant au rendement à court terme qu'au rendement à long terme de l'entreprise;
- prend des mesures raisonnables pour s'assurer que des processus sont en place aux fins de recrutement, de la formation, du perfectionnement et du maintien en fonction de membres de la haute direction démontrant un haut degré d'intégrité et de compétence;
- supervise le processus de planification de la relève de la direction et du conseil;
- examine la taille et la composition du conseil et de ses comités en fonction des compétences, des qualifications et des qualités personnelles recherchées chez les membres du conseil;
- approuve la liste des candidats aux postes d'administrateur en vue de leur élection par les actionnaires;
- impliqué dans la planification de la relève du chef de la direction et du chef de la direction financière;
- impliqué dans la sélection du chef de la direction.

Le mandat du président du conseil d'administration B relève les responsabilités de ressources humaines suivantes :

- gère le conseil et veille à ce que le conseil remplisse son mandat de façon efficace et qu'il comprenne clairement les limites entre les responsabilités du conseil et celles de la direction et qu'il les respecte;
- le conseil s'attend à ce que son président fasse preuve de leadership pour améliorer l'efficacité du conseil et pour s'assurer d'une bonne cohésion de ce dernier;
- examine régulièrement avec le comité de régie d'entreprise la taille et la composition du conseil et de ses comités pour s'assurer que les décisions sont prises de manière efficace.



**CONSEIL D'ADMINISTRATION C**

Le mandat du conseil d'administration C relève les responsabilités de ressources humaines suivantes :

- supervise la planification de la succession, y compris la nomination, la formation et la supervision de la haute direction et du président exécutif du conseil;
- examine et approuve les opérations hors du cours normal des affaires, notamment les propositions en matière de fusion ou d'acquisition ou les autres investissements ou désinvestissements importants;
- examine et approuve la nomination de quiconque à un poste qui en ferait un dirigeant de la compagnie;
- examine et approuve tout changement proposé dans la rémunération devant être versée aux membres du conseil d'administration sur la recommandation du comité des ressources humaines;
- examine et approuve les questions de santé, de sécurité et d'environnement qui touchent la compagnie et ses affaires;
- supervise la direction par l'entremise d'un processus d'examen continu;
- conjointement avec le président exécutif du conseil, élabore la description des fonctions du président exécutif du conseil et du chef de la direction;
- approuve les objectifs généraux que le président exécutif du conseil est chargé d'atteindre et évalue le rendement de la direction par rapport à ces objectifs;
- s'il y a lieu, le conseil d'administration soulèvera toute question concernant la performance du chef de la direction avec le président exécutif du conseil.

Le mandat du président du conseil d'administration C relève les responsabilités de ressources humaines suivantes :

- veille à ce que le conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités, à ce que le conseil d'administration évalue le rendement des dirigeants de façon objective et à ce que le conseil d'administration comprenne les limites entre les responsabilités du conseil d'administration et celles des dirigeants;
- dirige le travail des administrateurs indépendants et fait en sorte que l'efficacité du conseil soit évaluée régulièrement.

**CONSEIL D'ADMINISTRATION D**

Le mandat du conseil d'administration D n'est pas rendu public par l'entreprise, nous n'avons donc aucune information nous permettant de vérifier la présence de responsabilités de ressources humaines du conseil d'administration.

Par contre, le mandat du président du conseil d'administration D relève les responsabilités de ressources humaines suivantes :

- établit et gère la composition et la structure du conseil;
- s'assure du renouvellement perpétuel des membres du conseil;
- fixe les normes de rendement et définit les tâches des membres du conseil et des comités;
- de concert avec le président et chef de la direction, établit l'ordre du jour des assemblées du conseil et veille à ce que l'orientation stratégique de la compagnie, y compris sa vision, sa mission et ses valeurs, soit définie et soumise à l'approbation du conseil et que toutes les questions d'importance stratégique soient étudiées régulièrement au conseil pendant l'année;
- examine et recommande au comité des ressources humaines et de régie d'entreprise des candidats au conseil et participe avec ce comité au choix des personnes dont la candidature sera soumise à l'approbation du conseil;
- recommande la composition des comités du conseil au comité des ressources humaines et de régie d'entreprise;
- recommande la rémunération des membres du conseil au comité des ressources humaines et de régie d'entreprise;
- assure le maintien et le développement d'un programme d'orientation et de formation continue à l'intention des administrateurs;
- s'assure du suivi des décisions du conseil et de ses comités;
- participe avec le comité des ressources humaines et de régie d'entreprise à l'établissement des objectifs de rendement et à l'évaluation du président et chef de la direction conformément aux buts convenus.

**CONSEIL D'ADMINISTRATION E**

Le mandat du conseil d'administration E révèle les responsabilités de ressources humaines suivantes :

- prend les décisions importantes en matière de politiques et

examine le rendement et l'efficacité de la direction à qui il confie le pouvoir et la responsabilité d'administrer les affaires courantes de la compagnie;

- s'assure, dans la mesure du possible, que le chef de la direction et les autres membres de la haute direction sont intègres et créent une culture d'intégrité dans l'ensemble de la Compagnie;
- détermine la taille et la composition du conseil d'administration et de ses comités en fonction des compétences, des aptitudes et des qualités personnelles que l'on doit retrouver chez les membres du conseil, et ce, afin d'assurer un bon fonctionnement de prise de décision;
- approuve et soumet la liste des candidats au poste d'administrateur en vue de leur élection par les actionnaires, le tout tel que proposé par le comité des ressources humaines et de régie d'entreprise;
- s'assure d'une planification efficace de la relève des hauts dirigeants de la Compagnie y compris leur nomination et leur rémunération;
- s'assure d'une évaluation annuelle du rendement du chef de la direction et des autres membres de la haute direction, en tenant compte des attentes du conseil et des objectifs qui ont été fixés par le comité des ressources humaines et de régie d'entreprise;
- approuve la nomination de l'administrateur principal suivant la recommandation du comité des ressources humaines et de régie d'entreprise;
- élabore et approuve les descriptions de poste pour le président du conseil et le président de chaque comité ainsi que pour l'administrateur principal;
- adopte un code de conduite et d'éthique écrit, applicable aux dirigeants et salariés de la Compagnie et le révisé et modifie au besoin. Le conseil d'administration est responsable de veiller au respect du code. Le conseil ou un comité du conseil peuvent consentir des dérogations au code aux administrateurs ou aux membres de la haute direction;
- met en œuvre en collaboration avec l'administrateur principal une procédure à suivre pour l'évaluation de l'efficacité et l'apport du conseil et ses membres ainsi que les comités du conseil et ses membres.

Suite à la consultation du mandat du président du conseil d'administration, aucune information ne mentionne la présence de responsabilités de ressources humaines.

**CONSEIL D'ADMINISTRATION F**

Le mandat du conseil d'administration F révèle les responsabilités de ressources humaines suivantes :

- nomme, surveille, évalue les membres de l'équipe de haute direction, leur offre conseils et soutien et détermine les primes à offrir;
- adopte un plan de relève pour les cadres supérieurs, notamment pour les membres de l'équipe de haute direction et les vice-présidents;
- se tient au courant des programmes et du personnel de l'entreprise;
- participe activement à l'évaluation annuelle et aux efforts de planification des comités.

Le mandat du président du conseil d'administration n'est pas rendu public par l'entreprise, aucune information ne nous permet d'identifier la présence de responsabilités de ressources humaines.

- **RESPONSABILITÉS RELATIVES À L'ENSEMBLE DU PERSONNEL**

Dans la prochaine section, nous présenterons les responsabilités de ressources humaines des conseils d'administration propres à l'ensemble du personnel.

**CONSEIL D'ADMINISTRATION A**

Notre collecte de données révèle que le conseil d'administration A occupe les responsabilités de ressources humaines relatives à l'ensemble du personnel suivantes :

- surveille et examine, selon le cas, l'administration, la capitalisation et le placement des régimes de retraite de l'entreprise;
- nomme ou destitue le dépositaire, le fiduciaire ou les conseillers en placements relativement aux régimes de retraite et fonds de pension de l'entreprise;
- s'assure de l'intégrité du chef de la direction, des autres dirigeants et des cadres supérieurs et veille à ce que le chef de la direction, les autres dirigeants et les cadres supérieurs instaurent une culture d'entreprise misant sur l'intégrité dans l'ensemble de l'organisation;

- examine et approuve la politique de communication de l'information de l'entreprise et, au besoin, s'assure que les administrateurs, les dirigeants et les autres membres du personnel de gestion ainsi que les employés respectent cette politique;
- examine et approuve le code d'éthique de l'entreprise afin de promouvoir l'intégrité et de prévenir les écarts de conduite, tout en favorisant une culture d'entreprise basée sur une conduite conforme à l'éthique et, au besoin, s'assure que les administrateurs, les dirigeants et les autres membres du personnel de gestion ainsi que les employés respectent ce code d'éthique;
- évalue et approuve les politiques et pratiques de l'entreprise en matière de santé et sécurité et, au besoin, s'assure que les administrateurs, les autres dirigeants et les membres du personnel de gestion ainsi que les employés respectent ces politiques et pratiques.

#### CONSEIL D'ADMINISTRATION B

Notre collecte de données révèle que le conseil d'administration B n'occupe aucune responsabilité de ressources humaines relative à l'ensemble du personnel.

#### CONSEIL D'ADMINISTRATION C

Notre collecte de données révèle que le conseil d'administration C occupe les responsabilités de ressources humaines relatives à l'ensemble du personnel suivant :

- examine et approuve les opérations hors du cours normal des affaires, notamment les propositions en matière de fusion ou d'acquisition ou les autres investissements ou désinvestissements importants;
- examine et approuve les questions de santé, de sécurité et d'environnement qui touchent la compagnie et ses affaires;

#### CONSEIL D'ADMINISTRATION D

Suite à la consultation du mandat du conseil d'administration D, une responsabilité de ressources humaines relatives à l'ensemble du personnel a été identifiée :

- de concert avec le président et chef de la direction, établit l'ordre du jour des assemblées du conseil et veille à ce que l'orientation stratégique de la compagnie, y compris sa vision, sa mission et ses valeurs, soit définie et soumise à

l'approbation du conseil et que toutes les questions d'importance stratégique soient étudiées régulièrement au conseil pendant l'année;

#### CONSEIL D'ADMINISTRATION E

Suite à la consultation du mandat du conseil d'administration E, une responsabilité de ressources humaines relatives à l'ensemble du personnel a été identifiée :

- adopte un code de conduite et d'éthique écrit, applicable aux dirigeants et salariés de la Compagnie et le révisé et modifie au besoin. Le conseil d'administration est responsable de veiller au respect du code. Le conseil ou un comité du conseil peuvent consentir des dérogations au code aux administrateurs ou aux membres de la haute direction;

#### CONSEIL D'ADMINISTRATION F

Suite à la consultation du mandat du conseil d'administration F, une responsabilité de ressources humaines relatives à l'ensemble du personnel a été identifiée :

- se tient au courant des programmes et du personnel de l'entreprise.

Afin d'effectuer une synthèse de l'information présentée ci-haut, nous avons identifié les principales fonctions de gestion des ressources humaines exercées par les conseils d'administration. Le tableau 8 indique le nombre de conseils d'administration qui traitent de responsabilités de ressources humaines relatives aux dirigeants et au personnel cadre, ainsi que celles relatives à l'ensemble du personnel.

TABLEAU 8 : RESPONSABILITÉS DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Fonctions de gestion des ressources humaines	Relatives aux dirigeants et au personnel cadre	Relatives à l'ensemble du personnel
Dotation	6	0
Rédaction de description de poste	3	0
Formation	4	0
Planification de la relève	6	0
Rémunération	6	0
Régime de retraite	1	1
Évaluation du rendement	6	0
Santé et sécurité au travail	1	2
Culture d'entreprise	3	2
Code d'éthique	3	2
Développement organisationnel	1	1
Établissements de politiques et pratiques de gestion des ressources humaines	1	1

#### **4.2.2.2. RESPONSABILITÉS DE RESSOURCES HUMAINES DES COMITÉS QUI TRAITENT DES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES**

Comme pour la section précédente, nous faisons une distinction entre les responsabilités de ressources humaines relatives aux dirigeants et au personnel cadre et celles relatives à l'ensemble du personnel.

- **RESPONSABILITÉS RELATIVES AUX DIRIGEANTS ET AU PERSONNEL CADRE**

Dans la prochaine section, nous présenterons les responsabilités de ressources humaines des comités qui traitent de questions relatives aux ressources humaines propres aux dirigeants et au personnel cadre.

#### **COMITÉ DE RESSOURCES EN CADRES ET DE RÉMUNÉRATION - CONSEIL D'ADMINISTRATION A**

- aide le conseil d'administration à superviser la rémunération, la nomination, l'évaluation et la planification de la relève des dirigeants et autres cadres;
- supervise et recommande pour approbation du conseil d'administration la politique de rémunération des hauts dirigeants de l'entreprise et, en particulier, passe en revue et recommande chaque année pour approbation des administrateurs indépendants du conseil d'administration toutes les formes de rémunération du chef de la direction;
- la nomination ou la démission de dirigeants et les modalités connexes pour s'assurer de la conformité aux jalons tant externes qu'internes;
- examine et recommande pour approbation du conseil d'administration la nomination du chef de la direction et de tous les autres dirigeants de l'entreprise;
- examine en collaboration avec le chef de la direction l'évaluation préparée par la direction quant à ses ressources en cadres et ses plans en vue d'assurer que du personnel qualifié sera disponible aux fins de la relève des dirigeants et des autres cadres et présenter un rapport à cet égard au conseil d'administration au moins une fois par année;
- examine avec le président et chef de la direction les ressources en cadres et les plans pour assurer une relève adéquate des dirigeants et autres cadres supérieurs;
- examine et évalue chaque année, en collaboration avec le conseil d'administration, le rendement du chef de la direction par rapport à des objectifs individuels et d'entreprise spécifique préétablie qui sont approuvés par le comité des ressources en cadres et de rémunération;



- examine en collaboration avec le chef de la direction les évaluations annuelles du rendement de tous les autres dirigeants et présentez chaque année un rapport sur ces évaluations au conseil d'administration;
- examine le rendement du président et chef de la direction en regard d'objectifs d'entreprise et d'objectifs individuels précis préétabli, approuvé, par le CRCR et recommande, pour approbation par les administrateurs indépendants du conseil, des modalités de sa rémunération;
- donne au conseil d'administration un compte rendu des questions examinées par le comité des ressources en cadres et de rémunération et des décisions prises ou des recommandations formulées par celui-ci à la réunion du conseil d'administration suivant toute réunion du comité des ressources en cadres et de rémunération;
- examine avec le président et chef de la direction les changements majeurs proposés concernant l'organisation ou le personnel.

#### **COMITÉ RESSOURCES HUMAINES - CONSEIL D'ADMINISTRATION B**

- recommande la nomination des dirigeants, notamment les conditions de leur nomination et de la cessation de leur emploi ou de leur départ à la retraite et examine l'évaluation du rendement des dirigeants de l'entreprise et recommande leur rémunération;
- prend toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que des mécanismes adéquats sont en place aux fins de la planification de la relève des dirigeants de l'entreprise;
- prend toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que le chef de la direction a mis en place des mesures et des politiques en matière de planification de la relève de la direction, y compris des processus afin d'identifier, de perfectionner et de maintenir en fonction les membres du personnel qui présente un rendement exceptionnel;
- en collaboration avec le président du conseil, examine les objectifs généraux du chef de la direction, évalue le rendement de celui-ci en fonction de ces objectifs et des autres facteurs que le comité juge appropriés et au mieux des intérêts de l'entreprise et établit la rémunération du chef de la direction selon cette évaluation;
- examine l'évaluation du rendement des dirigeants et recommande au conseil leur rémunération;
- examine les modifications qu'il est proposé d'apporter aux régimes d'avantages et d'incitation à l'intention des dirigeants de l'entreprise;

- examine chaque élément de la rémunération des hauts dirigeants et faire rapport chaque année quant aux pratiques en matière de rémunération, y compris préparer à des fins d'examen et d'approbation par le conseil un rapport sur la rémunération des hauts dirigeants devant être inclus dans la circulaire de sollicitation de procurations de la direction de l'entreprise.

#### **COMITÉ RESSOURCES HUMAINES - CONSEIL D'ADMINISTRATION C**

- examine la nomination de hauts dirigeants de la compagnie et de faire des recommandations à cet égard au conseil d'administration de la compagnie ainsi que d'établir les modalités d'emploi des hauts dirigeants;
- examine les questions de rémunération ainsi que toutes les autres questions que le comité peut juger opportunes relativement à la rémunération ou encore que le conseil d'administration de la compagnie peut de temps à autre lui demander expressément d'examiner;
- examine les plans de relève de la direction visant les dirigeants, une attention particulière étant accordée à la relève du président exécutif du conseil et du chef de la direction;
- examine la philosophie de rémunération de l'entreprise, y compris une stratégie de rémunération et des politiques de rémunération au niveau des dirigeants, conformément aux propositions du président exécutif du conseil et du chef de la direction;
- examine le plan de rémunération totale, y compris le caractère suffisant et la forme de la rémunération devant être un reflet réaliste des responsabilités et risques des postes du président exécutif du conseil et du chef de la direction de la compagnie et, à cet égard, l'examen de l'information appropriée, y compris l'information obtenue du conseil d'administration relativement au rendement global du président exécutif du conseil et du chef de la direction;
- examine la rémunération des dirigeants, rajustement annuel des salaires des cadres, et élaboration et administration de régimes d'intéressement à court et à long terme, d'options d'achat d'actions, d'avantages sociaux et d'avantages accessoires, conformément aux propositions du président exécutif du conseil et du chef de la direction;
- examine la rémunération des membres du conseil d'administration et de ses comités, y compris le caractère suffisant et la forme de la rémunération devant être un reflet réaliste des responsabilités et risques des postes occupés, et recommandations de changements, le cas échéant;
- examine les ententes en matière d'emploi et de cessation d'emploi des membres de la haute direction;

- examine la nomination de nouveaux dirigeants au besoin.

#### **COMITÉ RESSOURCES HUMAINES ET DE RÉGIE D'ENTREPRISE - CONSEIL D'ADMINISTRATION D**

- s'assure qu'il existe une planification de la relève des cadres de direction de la compagnie;
- recommande des candidats au conseil, examinent les compétences des membres éventuels et établit la pertinence de leur apport en tenant compte de la composition actuelle du conseil et des compétences nécessaires pour compléter celles des autres membres du conseil;
- s'intéresse, de façon continue, au plan de relève de la direction générale, à l'administration du régime d'options, à la rémunération, à l'évaluation et à la performance du conseil et de ses comités;
- examine le bien-fondé et la forme de rémunération des administrateurs et fait des recommandations à cet égard au conseil pour faire en sorte qu'une telle rémunération reflète de façon réaliste les responsabilités et les risques en cause, sans compromettre l'indépendance d'un administrateur;
- recommande la rémunération des dirigeants de la compagnie au conseil. La rémunération du président et chef de la direction est approuvée par le conseil.

#### **COMITE RESSOURCES HUMAINES ET DE REGIE D'ENTREPRISE - CONSEIL D'ADMINISTRATION E**

- aide le conseil d'administration à remplir ses fonctions en ce qui concerne les questions de ressources humaines et de régie d'entreprise notamment la rémunération, la relève et le perfectionnement des cadres supérieurs;
- évalue et recommande au conseil d'administration, en collaboration avec le président du conseil d'administration, les nouveaux candidats aux postes d'administrateurs;
- détermine les compétences, les aptitudes et les qualités personnelles recherchées chez les nouveaux administrateurs en vue de l'accroissement de la valeur de la participation des actionnaires;
- chargé d'évaluer et de formuler des recommandations au conseil quant à la rémunération de la haute direction de la Compagnie, aux régimes, politiques et programmes de rémunération en actions et d'intéressement de la Compagnie;
- chargé en collaboration avec l'administrateur principal et le président du conseil d'administration d'examiner et de recommander les politiques et pratiques de rémunération des administrateurs afin de s'assurer que la rémunération reflète d'une manière réaliste les responsabilités et les risques associés à l'exécution de leur mandat d'administrateurs ainsi que les moyens d'encourager les administrateurs à détenir des

actions de la Compagnie;

- examine et approuve les objectifs de la Compagnie qui concernent l'ensemble du régime de rémunération du président et chef de la direction, propose un processus d'évaluation du rendement du président et chef de la direction, évalue le rendement du président et chef de la direction en tenant compte de ces objectifs et en utilisant le processus susmentionné, et en se fondant sur cette évaluation, fait des recommandations au conseil quant au niveau de rémunération du président et chef de la direction;
- collabore avec le président et chef de la direction, pour évaluer les membres de la haute direction de la Compagnie, autres que le président et chef de la direction, et fait des recommandations au conseil quant à l'ensemble du système de rémunération des membres de la haute direction de la Compagnie, autres que le président et chef de la direction, et à la rémunération des administrateurs.

#### **COMITÉ RÉMUNÉRATION - CONSEIL D'ADMINISTRATION F**

- nomme, surveille, évalue les membres de l'équipe de haute direction, leur offrir conseils et soutien et déterminer les primes à offrir;
- adopte un plan de relève pour les cadres supérieurs, notamment pour les membres de l'équipe de haute direction et les vice-présidents;
- se tient au courant des programmes et du personnel de l'entreprise;
- participe activement à l'évaluation annuelle et aux efforts de planification des comités.

#### **• RESPONSABILITÉS RELATIVES À L'ENSEMBLE DU PERSONNEL**

Cette section traite des responsabilités de ressources humaines des comités qui traitent de questions relatives aux ressources humaines propres à l'ensemble du personnel.

#### **COMITÉ DE RESSOURCES EN CADRES ET DE RÉMUNÉRATION - CONSEIL D'ADMINISTRATION A**

- examine en collaboration avec le chef de la direction toute modification importante proposée touchant l'organisation ou le personnel;
- examine toute modification importante proposée aux régimes d'avantages sociaux de l'entreprise, sauf les régimes de retraite de celle-ci, et recommande pour approbation du conseil d'administration toute modification nécessitant l'intervention de celui-ci;

- examine les politiques et pratiques de l'entreprise en matière de santé et sécurité, en surveille l'application et présente des rapports et, s'il y a lieu, formule des recommandations à cet égard au conseil d'administration;
- s'il y a lieu, s'assure que les filiales de l'entreprise établissent des politiques et des pratiques en matière de santé et sécurité, examine celles-ci et présente des rapports à cet égard au conseil d'administration de l'entreprise.

#### **COMITÉ RESSOURCES HUMAINES - CONSEIL D'ADMINISTRATION B**

- responsable de superviser l'évaluation du rendement, de la planification de la relève et de la rémunération des dirigeants et d'examiner les pratiques en matière de ressources humaines de l'entreprise en général;
- s'assure que des systèmes adéquats en matière de ressources humaines sont en place, comme des politiques d'embauche, de formation et de perfectionnement et des structures de rémunération, afin que l'entreprise puisse recruter, motiver et maintenir en fonction des hauts dirigeants et du personnel démontrant un haut degré d'intégrité et de compétence;
- effectue un examen avec le chef de la direction et faire des recommandations au conseil concernant la conception de régimes de rémunération incitative et de régimes à base de titres de participation;
- conseille le conseil concernant la politique relative à l'administration du régime d'options d'achat d'actions de l'entreprise et superviser l'administration de ce régime, y compris faire des recommandations au conseil quant aux octrois d'options aux termes du régime;
- examine les questions liées au régime de retraite ainsi que les questions stratégiques sur le plan de la main-d'oeuvre et sur le plan social.

#### **COMITÉ RESSOURCES HUMAINES - CONSEIL D'ADMINISTRATION C**

- responsable de donner des conseils au conseil d'administration sur la planification des ressources humaines, la rémunération des membres du conseil d'administration, des dirigeants et des autres employés;
- examine la philosophie de rémunération de l'entreprise;
- examine l'adoption de nouveaux régimes ou de modifications importantes aux régimes de rémunération et d'avantages sociaux;
- examine les changements organisationnels importants;
- s'acquitte des autres fonctions que le conseil d'administration

peut de temps à autre lui attribuer, notamment en ce qui a trait à la rémunération des dirigeants et cadres supérieurs et des ressources humaines de la compagnie.

**COMITÉ RESSOURCES HUMAINES ET DE RÉGIE D'ENTREPRISE - CONSEIL D'ADMINISTRATION D**

- étudie la rémunération et les avantages sociaux des employés, incluant les régimes de retraite de la compagnie, et à faire des recommandations au conseil touchant la rémunération du président et chef de la direction;
- examine et recommande au conseil la politique salariale de la compagnie et les politiques se rapportant aux avantages sociaux.

**COMITE RESSOURCES HUMAINES ET DE REGIE D'ENTREPRISE - CONSEIL D'ADMINISTRATION E**

Aucune information ne nous permet de vérifier cet aspect.

**COMITÉ RÉMUNÉRATION - CONSEIL D'ADMINISTRATION F**

- octroie des options d'achat d'actions aux nouveaux employés de l'entreprise; conformément aux modalités de la politique concernant l'octroi d'achat d'actions de l'entreprise;
- propose, examine et recommande des politiques et des lignes directrices concernant la rémunération et les avantages sociaux versés aux employés de l'entreprise, notamment la mise en place de catégories de cadres, d'échelles salariales, de lignes directrices sur les primes au rendement, d'avantages sociaux et de rémunération normalisée à caractère participatif pour chaque catégorie de cadres supérieurs.

Afin d'effectuer une synthèse de l'information présentée ci-haut, nous avons identifié les principales fonctions de gestion des ressources humaines exercées par les comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines. Le tableau 9 indique le nombre de comités où l'on retrouve des responsabilités de ressources humaines relatives aux dirigeants et au personnel cadre, ainsi que celles relatives à l'ensemble du personnel.

**TABLEAU 9 : RESPONSABILITÉS DE RESSOURCES HUMAINES DES COMITÉS QUI TRAITENT DES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES**

<b>Fonctions de gestion des ressources humaines</b>	<b>Relatives aux dirigeants et au personnel cadre</b>	<b>Relatives à l'ensemble du personnel</b>
Recrutement	6	0
Rédaction de description de poste	0	0
Formation	1	0
Planification de la relève	6	1
Rémunération	6	4
Régime de retraite	0	5
Évaluation du rendement	5	0
Santé et sécurité au travail	0	1
Culture d'entreprise	0	0
Code d'éthique	0	0
Développement organisationnel	1	2
Établissement de politiques et pratiques de gestion des ressources humaines	2	1

### 4.2.3 ATTRIBUTS DES STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Cette troisième dimension fait référence à certains éléments qui caractérisent la manière dont s'organisent les comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines afin d'assurer leur bon fonctionnement et leur efficacité. La dimension en termes d'attributs renvoie à l'idée que la structure renferme des éléments réguliers, formalisés, stables, par lesquels l'entreprise est administrée. Afin de dresser un portrait global des six comités de ressources humaines des conseils d'administration à l'étude, une synthèse des informations recueillies en lien avec cette troisième dimension est d'abord présentée (voir tableau 10).

**TABLEAU 10 : ATTRIBUTS DES STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DES COMITÉS QUI TRAITENT DES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES**

CA	Nombre de réunions		Efficacité des réunions	Respect du mandat	Évaluation du comité RH	Évaluation du président du comité RH
	2005	2006				
A - Comité de ressources en cadres et en rémunération	7	5	Oui	Oui	Oui	Oui
B- Comité ressources humaines	4	4	Oui	Oui	Oui	Oui
C- Comité ressources humaines	N/A	N/A	Oui	Oui	Oui	Non
D- Comité ressources humaines et de régie d'entreprise	5	6	Oui	Oui	Oui	Oui
E- Comité ressources humaines et de régie d'entreprise	N/A	5	Oui	Oui	Oui	Oui
F- Comité rémunération	N/A	7	Oui	N/A	Oui	Oui



- **NOMBRE DE RÉUNIONS**

Pour l'année 2005, les comités qui traitent de questions relatives aux ressources humaines ont tenu en moyenne 5.33 réunions. Tandis que pour l'année 2006, ces comités ont tenu en moyenne 5.4 réunions. Le nombre de réunions tenu par les comités semble être stable au travers des années. Pour l'année 2006, le comité rémunération du conseil d'administration F a tenu le plus grand nombre de réunions (7), tandis que le comité ressources humaines du conseil d'administration B a tenu le plus faible nombre de réunions (4). La valeur modale de cette statistique est de 5.

- **EFFICACITÉ DES RÉUNIONS**

À la question suivante du questionnaire du concours organisé par *Korn/Ferry International* : « Les réunions sont-elles efficaces, c'est-à-dire se déroulent-elles selon un format préétabli? Un ordre du jour est-il élaboré? Qui en est responsable? » Tous les comités qui traitent de questions relatives aux ressources humaines des conseils d'administration affirment que leurs réunions sont efficaces. Dans la majorité des cas, les réunions se déroulent selon un ordre du jour établi avant chaque réunion. Cet ordre du jour est préparé soit par le président du comité (conseil d'administration A et C), soit conjointement par le président du conseil et le président-directeur général (conseil d'administration D) ou soit par le secrétaire corporatif qui en est responsable avec le leadership des présidents des comités (conseil E). Dans le cas du conseil d'administration B, c'est le département légal qui prépare l'agenda et les différents comités y apportent des modifications au besoin. Les items urgents sont présentés au PDG. Le conseil d'administration F fait préparer son ordre du jour par le président et chef de la direction, qui en discute avec les autres administrateurs. Par la suite, ils établissent une grille et déterminent les agendas et dates pour l'année.

- **RESPECT DU MANDAT**

À la question suivante du questionnaire du concours organisé par *Korn/Ferry International*: «Les ordres du jour préétablis des comités couvrent-ils tous les éléments de leurs mandats respectifs? », cinq des comités qui traitent de questions relatives aux ressources humaines affirment couvrir tous les éléments de leur mandat. Le conseil d'administration A affirme que le conseil et chacun des comités ont développé un *outline* décrivant toutes les tâches à accomplir dans une année donnée. Aucune information n'a permis de valider cet élément pour le conseil d'administration F.

- **ÉVALUATION DU COMITÉ QUI TRAITE DES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES**

Tous les comités qui traitent de questions relatives aux ressources humaines ont mis en place des procédures d'évaluation. Le comité des ressources en cadres et de rémunération du conseil d'administration A évalue et examine chaque année sa performance en collaboration avec le comité de régie d'entreprise du conseil d'administration. Il examine le caractère adéquat de son mandat et en discute avec le comité de régie d'entreprise du conseil d'administration. De plus, il rend périodiquement compte de ses activités au conseil d'administration.

Le conseil d'administration B évalue son propre rendement et celui de ces comités une fois par année. Une évaluation de la contribution de chaque administrateur, du président du conseil d'administration et des présidents des comités est effectuée chaque année. Le président du conseil d'administration rencontre ou appelle chacun des membres afin d'obtenir leurs commentaires. Le conseil d'administration s'assure qu'un processus est en place aux fins de l'évaluation annuelle du rendement du comité de rémunération et des ressources humaines. Chaque année, le comité de régie d'entreprise du conseil évalue le rendement et l'efficacité du conseil dans son ensemble, des comités du conseil, du président de chacun des comités et de chacun des administrateurs. Des questionnaires sont

distribués à chaque administrateur dans le but d'évaluer les responsabilités et fonctions du conseil, ses activités, la façon dont il se compare aux conseils d'autres entreprises auxquels les administrateurs siègent et le rendement des comités du conseil et d'inviter des administrateurs à faire des suggestions pour améliorer le rendement du président du conseil, des présidents des comités et de chaque administrateur. Les résultats des questionnaires sont compilés de manière confidentielle pour favoriser la cueillette de commentaires complets et francs et font l'objet de discussions à la réunion régulière suivante du comité de régie d'entreprise. Le président du comité de régie d'entreprise présente alors les conclusions et recommandations du comité au conseil.

Le comité ressources humaines du conseil d'administration C affirme que le « Lead Director » est responsable de rencontrer chaque membre. Il y a une période d'auto-évaluation qui est prévue dans le cadre de l'évaluation de rendement des comités. Le conseil d'administration évalue chaque année le rendement et examine le travail de ses comités, y compris leurs mandats respectifs et le caractère suffisant de ces mandats.

Le comité des ressources humaines et de régie d'entreprise du conseil d'administration D affirme qu'il existe un questionnaire avec une grille d'évaluation exhaustive sur les éléments suivants : gouvernance, fonctionnement, information transmise, stratégie, gestion des ressources, comparaison et les comités. Le président du conseil d'administration fait la compilation et rencontre chacun des membres. Le conseil d'administration a mis en place un processus officiel d'évaluation du rendement du conseil et de chaque comité du conseil. Cette évaluation est effectuée par l'entremise d'un questionnaire écrit. Le président du conseil d'administration prend connaissance des réponses et présente un résumé écrit complet au comité des ressources humaines et de régie d'entreprise qui, à son tour, présente un rapport au conseil d'administration. Les recommandations communes aux administrateurs indépendants sont alors mises en pratique. Le processus d'évaluation individuel se fait par

l'entremise de rencontres individuelles entre le président du conseil d'administration et chaque administrateur indépendant. Lors de ces rencontres, les activités du conseil d'administration et des comités du conseil ainsi que l'apport de chaque administrateur sont discutées. Le président du conseil d'administration fait par la suite un rapport au comité des ressources humaines et de régie d'entreprise.

Le comité des ressources humaines et de régie d'entreprise du conseil d'administration E évalue le rendement de chacun de ces comités sur une base non formelle. Le « Lead Director » rencontre les administrateurs individuellement et fait rapport des principaux points qui ressortent. Le comité rémunération du conseil d'administration F effectue une évaluation du rendement par questionnaires où les membres s'autoévaluent et où ils évaluent leurs collègues. Le président du conseil d'administration rencontre tous les administrateurs annuellement.

- **ÉVALUATION DU PRÉSIDENT DU COMITÉ QUI TRAITE DES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES**

Tous les conseils d'administration à l'exception du conseil d'administration C, ont des procédures d'évaluation du président du comité ressources humaines. Dans le cas du conseil d'administration A c'est la charte du comité de régie d'entreprise (CRE) qui prévoit qu'il est tenu d'élaborer et de superviser un processus qui permet à chaque administrateur d'évaluer l'efficacité et le rendement du conseil et de son président, des comités du conseil et de leurs présidents respectifs et d'évaluer son propre rendement à titre de membre du conseil. Le conseil d'administration B évalue la contribution de chaque administrateur, du président du conseil d'administration et des présidents des comités; le président du conseil d'administration rencontre ou appelle chacun des membres afin d'obtenir leurs commentaires. Le processus d'évaluation du président du conseil d'administration D relève de la responsabilité du président du comité des ressources humaines et de régie d'entreprise qui fait rapport au conseil. Le président du comité de régie compile les informations recueillies et en fait

rapport au conseil d'administration sans la présence du président du conseil d'administration.

Le comité des ressources humaines et de régie d'entreprise du conseil d'administration E étudie chaque année en collaboration avec le président du conseil d'administration et de l'administrateur principal le rendement et l'apport des administrateurs dont la réélection est proposée et il s'assure que ceux-ci soient toujours éligibles en vertu des lois applicables. Le comité revoit le nombre de membres du conseil chaque année et en fait rapport au conseil. De plus, l'administrateur principal rencontre sur une base personnelle chaque administrateur afin d'évaluer le fonctionnement du conseil et des comités, la participation de chaque administrateur, la pertinence des renseignements transmis aux administrateurs et la communication entre le conseil et la direction. Par la suite, l'administrateur principal en fait rapport au comité des ressources humaines et de régie d'entreprise. En ce qui concerne le conseil d'administration F, celui-ci fait appel aux mêmes procédures citées ci-haut.

L'analyse de la troisième dimension semble indiquer que la majorité des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines ont mis en place des procédures pour assurer leur efficacité et leur performance. La présence majoritaire de procédures d'évaluation des membres et du président de ces comités est un élément qui indique l'importance que ces derniers accordent à la mesure de leur performance au sein du conseil d'administration.

## CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET CONCLUSION

C'est dans ce chapitre final que nous discuterons des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche sur les structures de ressources humaines des conseils d'administration performants. Nous amorcerons ce chapitre avec un retour sur nos propositions de recherche qui sera suivie par une discussion sur l'interprétation de nos résultats, ainsi que par la présentation de la signification théorique et pratique de notre étude. Nous concluons ce chapitre par une analyse des limites de notre recherche et sur les pistes de recherche futures.

### 5.1 RETOUR SUR LES PROPOSITIONS

Voici un rappel de nos différentes propositions de recherche :

**Proposition 1 :** Il y aura présence de structures de ressources humaines dans les conseils d'administration performants.

**Proposition 1a :** Il y aura présence de composantes de ressources humaines dans les conseils d'administration performants.

**Proposition 1b :** Il y aura présence de fonctions de ressources humaines dans les conseils d'administration performants.

**Proposition 1c :** Il y aura présence d'attributs des structures de ressources humaines dans les conseils d'administration performants.

Pour être en mesure de confirmer la proposition de recherche principale, il faut d'abord vérifier les propositions de recherche secondaires. Voilà pourquoi nous débuterons la présente section avec la proposition 1a.

#### 5.1.1 PROPOSITION 1A

Nos résultats indiquent la présence de composantes de ressources humaines au sein des conseils d'administration performants. Les six conseils d'administration étudiés se sont dotés de comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines d'appellations diverses. Cette observation au sein de notre échantillon porte à croire que les conseils d'administration accorderaient une appellation qui serait en lien

avec les responsabilités principales du comité qui traite des questions relatives aux ressources humaines.

Ainsi le comité rémunération du conseil d'administration F aurait comme principale responsabilité de proposer, d'examiner et de recommander des politiques et des lignes directrices concernant la rémunération et les avantages sociaux versés aux employés de l'entreprise. Tandis que le comité ressources humaines du conseil d'administration B serait chargé d'un éventail plus large de responsabilités en lien avec certaines fonctions de gestion des ressources humaines; dotation, évaluation de rendement, rémunération.

La taille des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines pourrait être une composante qui est en lien avec le niveau d'importance accordée par le conseil d'administration à ce type de comité. Plus le nombre de membres serait élevé, plus le conseil d'administration accorderait d'importance aux responsabilités et à la raison d'être de ce comité. Le ratio entre le nombre de membres présents au sein des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines par rapport au nombre de membres présents sur le conseil d'administration serait une autre composante qui indiquerait le niveau d'importance de ce type de comité. Plus le ratio serait grand plus le conseil d'administration accorderait d'importance à ce type de comité. On pourrait donc déduire que le conseil d'administration B avec un ratio de 71.4 % serait le conseil d'administration qui accorde le plus d'importance au comité ressources humaines. Tandis que le conseil d'administration C avec un ratio de 21.4 % serait celui qui accorde le moins d'importance.

Le niveau d'indépendance des administrateurs qui siège aux comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines semble être une information plus ou moins significative de la présence de composantes de ressources humaines au sein des conseils d'administration performants.

Cette information se veut davantage un indicateur de la rigueur des pratiques de régie d'entreprise employée par les conseils d'administration.

Nos résultats indiquent qu'un comité sur six à un membre qui possède une expérience antérieure en gestion des ressources humaines. Dans tous les autres cas, aucune expérience antérieure en gestion des ressources humaines n'a été identifiée. Cette faible représentation d'expérience antérieure en gestion des ressources humaines des administrateurs semble être une lacune présente au sein des conseils d'administration. Cette observation pourrait s'expliquer par le fait qu'au cours des quinze dernières années, la fonction ressources humaines traditionnellement appelée fonction personnel a été confrontée à des défis majeurs qui l'ont poussée à se renouveler (Harvey, 1986; Peretti, 1985; Storey, 1989; Guérin et Wils, 1992a dans Guérin et Wils, 1993). Ce n'est que depuis quelques années que l'on retrouve une tendance à la promotion du rôle stratégique de la gestion des ressources humaines. Selon Guérin et Wils (1993), pour que la gestion stratégique ne se limite pas au «discours», les stratèges devraient se pencher sur la mise en place d'un système de plans d'action opérationnels, sur la structuration et sur le rôle du service des ressources humaines, sur la mobilisation des cadres en vue des cibles stratégiques, etc. (Besseyre des Horts, 1988). Ces points montrent que le niveau stratégique ne peut se préoccuper uniquement de formulation et d'adaptation (efficacité), mais doit aussi se pencher sur l'implantation et l'efficacité.

À la lumière de nos résultats, nous constatons que les professionnels en gestion des ressources humaines qui exerceraient un rôle stratégique ne se voient pas accorder de reconnaissance des conseils d'administration. Il semblerait pertinent et nécessaire qu'au moins un membre des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines possède ce type d'expérience. Cet ajout ne pourrait qu'augmenter l'expertise et l'efficacité du comité qui traite des questions relatives aux ressources humaines dans l'exercice de ses fonctions. Par ailleurs, on remarque que l'ensemble des



comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines des conseils d'administration performants fait appel à une expertise externe en gestion des ressources humaines au courant de leur mandat. Cette composante de ressources humaines pourrait être perçue comme une manière pour les comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines de pallier au manque d'expérience antérieure en gestion des ressources humaines de leurs administrateurs.

Si l'on considère toutes les informations justificatives ci-haut mentionnées, on peut en conclure que la proposition secondaire 1a est confirmée. Il y a présence de composantes de ressources humaines au sein des conseils d'administration performants.

### **5.1.2 PROPOSITION 1B**

Les résultats obtenus indiquent une forte présence de fonctions de ressources humaines au sein des conseils d'administration performants. Nous avons trouvé des responsabilités en lien avec des considérations de ressources humaines au sein des chartes des conseils d'administration, des mandats des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines et des descriptions de poste des présidents de conseil d'administration. Dans les prochains paragraphes, nous approfondirons chacun de ces aspects.

Premièrement, on observe que les responsabilités de ressources humaines des conseils d'administration sont en générales davantage orientées vers les dirigeants et le personnel cadre. Parmi ces responsabilités, on retrouve les fonctions de gestion des ressources humaines suivantes :

- le recrutement de haut dirigeant, de personnel cadre et d'administrateurs;
- la rédaction des descriptions de poste du chef de la direction, du président et des membres du conseil d'administration;
- la planification de la relève;
- la détermination de la rémunération;

- la révision des programmes d'avantages sociaux (régime de retraite, primes, option d'achat d'actions);
- l'évaluation du rendement du chef de la direction, du président et des membres du conseil d'administration;
- la formation des hauts dirigeants et des membres du conseil d'administration;
- l'évaluation de politiques et pratiques en lien avec la santé et sécurité au travail;
- l'instauration d'une culture d'entreprise;
- l'instauration d'un code d'éthique;
- le développement organisationnel;
- la supervision des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.

Ces fonctions de gestion des ressources humaines sont exercées par les conseils d'administration dans des proportions variées. Toutes les responsabilités se rapportant au recrutement, à la planification de la relève, à la rémunération et à l'évaluation de rendement sont exercées par tous les conseils d'administration. On pourrait donc avancer que ces responsabilités représentent les principales responsabilités de ressources humaines exercées par les conseils d'administration performants. Dans certains cas, d'autres responsabilités de ressources humaines viennent différencier le mandat des conseils d'administration. Il est intéressant de souligner que les conseils d'administration semblent directement impliqués dans certaines fonctions de gestion des ressources humaines, par exemple la formation, la planification de la relève, la rémunération. L'approbation et la supervision de politiques et de pratiques de gestion des ressources humaines semblent indiquer la proximité que peuvent avoir les conseils d'administration avec le domaine de la gestion des ressources humaines.

Deuxièmement, on observe que certains conseils d'administration exercent des responsabilités de ressources humaines relatives à l'ensemble du personnel. On constate la présence des responsabilités de ressources humaines suivantes :

- la révision des programmes d'avantages sociaux (régime de retraite, primes, option d'achat d'actions);
- l'évaluation de politiques et pratiques en lien avec la santé et sécurité au travail;
- l'instauration d'une culture d'entreprise;
- l'instauration d'un code d'éthique;
- le développement organisationnel;
- la supervision des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.

Quoique moins fréquentes au sein des conseils d'administration, la présence de ces responsabilités de ressources humaines indique l'importance accordée aux ressources humaines. Il est donc intéressant de constater qu'il y a prise en compte de considérations ressources humaines au sein de certaines prises de décisions effectuées par le conseil d'administration. On remarque que ces responsabilités de ressources humaines sont davantage liées à de grandes orientations de gestion des ressources humaines à connotation plus générales.

En ce qui concerne les responsabilités de ressources humaines des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines, on constate que ces dernières sont elles aussi divisées en deux catégories; les responsabilités relatives aux dirigeants et au personnel cadre et celles relatives à l'ensemble du personnel. Une fois encore, on retrouve davantage de responsabilités de ressources humaines relatives aux dirigeants et au personnel cadre que de responsabilités de ressources humaines relatives à l'ensemble du personnel.

Tout d'abord, on remarque la présence de responsabilités de ressources humaines relatives aux dirigeants et au personnel cadre:

- le recrutement de haut dirigeant, de personnel cadre et d'administrateurs;
- la planification de la relève des membres de la haute direction et des administrateurs;
- la détermination de la rémunération;
- l'évaluation du rendement du chef de la direction, du président et des membres du conseil d'administration;

- la formation des hauts dirigeants et des membres du conseil d'administration;
- le développement organisationnel;
- la supervision des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.

On remarque que certaines responsabilités représentent des fonctions de gestion des ressources humaines. Les décisions prises par les administrateurs se doivent d'être alignées sur la stratégie d'entreprise, car elles concernent des sujets capitaux pour le succès de l'entreprise. En effet, la détermination de la rémunération des dirigeants et du personnel cadre est un élément qui peut permettre à l'entreprise d'attirer, de maintenir et de retenir des acteurs clés au sein de l'entreprise. On constate ainsi que la gestion stratégique des ressources humaines se joue aussi au niveau de la gouvernance de l'entreprise et non pas seulement au sein de la direction de ressources humaines comme le laissent souvent entendre certains ouvrages de référence (Ulrich, et Beatty, 2001 ; Jackson et al. 2001). La supervision de la planification de la relève est un autre exemple de responsabilité qui se doit d'être aligné sur la stratégie d'entreprise. Afin de recruter des candidats qui adhèrent au profil établi par l'entreprise, les membres du comité de ressources humaines se doivent de s'aligner sur les besoins et sur le contexte entourant l'entreprise. Les administrateurs des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines prennent donc en compte des considérations ressources humaines dans leurs prises de décisions.

D'un autre côté, nous retrouvons des responsabilités de ressources humaines relatives à l'ensemble du personnel qui se concentrent autour des fonctions de ressources humaines suivantes;

- la planification de la relève;
- la détermination de la rémunération;
- la détermination des avantages sociaux;
- l'évaluation de politiques et pratiques en lien avec la santé et sécurité au travail;
- le développement organisationnel;

- la supervision des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.

Ces fonctions sont présentes dans une faible proportion, seulement un ou deux comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines semblent exercer ces fonctions. On constate que les responsabilités de ressources humaines relatives à l'ensemble du personnel concernent des éléments qui eux aussi se doivent d'être alignés sur la stratégie d'entreprise. La détermination de la rémunération et des avantages sociaux et l'accord d'options d'achats sont des éléments qui peuvent permettre à l'entreprise d'attirer, de maintenir et de retenir des employés clés au sein de l'entreprise. On remarque que le conseil d'administration semble encore une fois prendre en compte des considérations ressources humaines lors de prises de décisions stratégiques.

Si l'on considère toutes les informations justificatives ci-haut mentionnées, on peut en conclure que la proposition secondaire 1b est confirmée. Il y a présence de fonctions de ressources humaines au sein des conseils d'administration performants.

### **5.1.3 PROPOSITION 1c**

Les résultats obtenus indiquent qu'il y a présence d'attributs de structures de ressources humaines au sein des conseils d'administration. Tous les comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines sont dotés d'attributs de structures de ressources humaines qui semblent viser l'atteinte des mandats de ces comités. Tous les comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines affirment tenir des réunions efficaces selon un ordre du jour préétabli par différents acteurs. De plus, il est à noter que les mandats accordés par les conseils d'administration à ces comités semblent être respectés dans leur totalité. La présence majoritaire de procédures d'évaluation de rendement des membres et du président des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines semble révéler l'importance qu'accorde le conseil

d'administration à la mesure de la performance et de l'efficacité de ces comités.

Si l'on considère toutes les informations justificatives ci-haut mentionnées, on peut en conclure que la proposition secondaire 1c est confirmée. Il y a présence d'attributs de structures de ressources humaines au sein des conseils d'administration performants.

#### **5.1.4 PROPOSITION PRINCIPALE**

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche viennent confirmer notre proposition principale. Il y a présence de structures de ressources humaines au sein de conseils d'administration performants. Cette proposition est confirmée par plusieurs éléments. Tout d'abord, nous constatons que sur les six études de cas, les six conseils d'administration ont mis en place un comité qui traite des questions relatives aux ressources humaines. De plus, les informations mentionnées ci-haut dans la confirmation de nos trois propositions de recherche secondaires viennent apporter un point additionnel à la confirmation de cette proposition de recherche.

## **5.2 LA SIGNIFICATION THÉORIQUE DE L'ÉTUDE**

La présente section a pour but d'effectuer un retour sur la théorie de la contingence et sur la gestion stratégique des ressources humaines.

Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude semblent aller de pair avec la théorie de la contingence des organisations telle qu'appliquée à la gestion stratégique des ressources humaines. Nous constatons qu'il n'y a pas de politiques ou de pratiques de gestion des ressources humaines bonnes dans tous les contextes. Selon les résultats obtenus, nous pouvons affirmer qu'il n'y a pas de structures de ressources humaines bonnes dans tous les contextes. Tout d'abord, il est intéressant de constater que les conseils d'administration semblent se démarquer sur la plupart des indicateurs compris dans la première dimension de notre étude

soit les composantes de ressources humaines. La diversité d'appellation des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines semble indiquer une adaptation de chacun des conseils d'administration envers les principales responsabilités exercées par leurs comités respectifs. De plus, la variation du nombre de membres au sein des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines viendrait, elle aussi indiquer la présence d'un alignement entre les caractéristiques du conseil d'administration et les besoins de l'entreprise. La diversité des secteurs d'activité dans lesquels se situent les six conseils d'administration étudiés fait en sorte que chacune des entreprises possède des ressources humaines avec des caractéristiques différentes.

Selon la théorie de la contingence, nous devrions retrouver un alignement entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la stratégie d'entreprise. Dans la présente étude, nous pouvons affirmer que chacun des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines semble avoir mis en place des structures de ressources humaines qui soient alignées sur les mandats et responsabilités propres aux différents conseils d'administration et reflétant la stratégie d'entreprise. On retrouve donc une contextualisation de la gestion des ressources humaines. Ce qui est gagnant pour un conseil d'administration dans un contexte particulier peut ne pas être la solution à favoriser pour un conseil d'administration œuvrant dans un environnement différent. La théorie de la contingence prescrit un alignement entre la stratégie d'entreprise et les pratiques de gestion des ressources humaines, et ce, puisque la plupart des besoins organisationnels que les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines doivent satisfaire découlent de la stratégie d'affaires (Guérin et Wils, 2001). La présence de fonctions de gestion de ressources humaines spécifiques à certains cas indique une adaptation du mandat du conseil d'administration aux besoins de l'entreprise.

L'approche comportementale décrite par Schuler et Jackson (1987) avance qu'une stratégie d'entreprise requiert certains comportements de la

part des employés, et que ceux-ci peuvent être stimulés par la mise en place de diverses pratiques de gestion des ressources humaines. Dans cet ordre d'idée, nos résultats indiquent que certaines fonctions de ressources humaines relatives à l'ensemble du personnel auraient pour objectif de stimuler le comportement des employés. Par exemple, la révision et la recommandation des politiques salariales et d'avantages sociaux des employés par les membres de certains comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines indiquent l'importance stratégique de cette pratique de gestion des ressources humaines. Les pratiques de gestion des ressources humaines viennent supporter de manière indirecte la stratégie d'entreprise en favorisant chez les employés divers comportements nécessaires à l'atteinte de la stratégie d'entreprise.

### **5.3 LA SIGNIFICATION PRATIQUE DE L'ÉTUDE**

Le contenu de la présente recherche vient indiquer qu'il y a présence de structures de ressources humaines au sein des conseils d'administration performants. Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche devraient servir de guide pour les conseils d'administration ne possédant pas ce type de structure. La présence de considérations ressources humaines au sein des conseils d'administration performants semblerait être un atout qui permettrait aux entreprises d'être plus concurrentielles. La considération du capital humain comme étant un avantage compétitif parmi les prises de décision stratégique des conseils d'administration et par les membres de la haute direction semblent être un excellent moyen pour contrer les enjeux tels que la pénurie de main-d'œuvre et le vieillissement de la population.

La nature exploratoire de la présente étude faite en sorte que les résultats obtenus ne nous permettent pas d'établir de typologie ou de modèle visant à guider les dirigeants ou membres de conseil d'administration dans l'implantation d'un comité qui traite des questions relatives aux ressources humaines. D'autres études portant sur l'approfondissement de cet objet de



recherche seraient nécessaires afin d'émettre des lignes directrices qui serviraient de référence à une telle implantation.

#### **5.4 LIMITES DE LA RECHERCHE**

Nous avons identifié quatre principales limites engendrées par la nature de notre stratégie de recherche.

Premièrement, le caractère exploratoire de notre recherche implique une impossibilité de vérification ou de comparaison des résultats obtenus avec d'autres recherches portant sur un objet de recherche similaire.

Deuxièmement, notre étude de cas multiple présente un faible niveau de validité externe, car le niveau de généralisation est restreint. L'étude de six conseils d'administration représente un petit échantillon qui limite la validité des informations recueillies. De plus, les caractéristiques de notre échantillon de recherche amènent des restrictions quant à la généralisation de nos résultats. Le fait d'étudier des conseils d'administration finalistes d'un concours d'excellence en gouvernance d'entreprise limite l'étendue de la collecte de donnée et donc de la généralisation des résultats.

Troisièmement, le manque de littérature et de théorie spécifique à notre objet d'étude implique une faiblesse sur le plan théorique.

Quatrièmement, le caractère très précis de notre échantillon, six conseils d'administration performants, limite le niveau de généralisation des résultats.

#### **5.5 RECHERCHES FUTURES**

Le caractère exploratoire de notre recherche et l'élément de nouveauté amené par les informations recueillies engendrent une multitude d'avenues de recherche à explorer. Nous avons identifié trois principaux objets de recherche dont l'étude serait pertinente.

Premièrement, il serait intéressant de mener une étude sur les différentes responsabilités ressources humaines exercées par les membres des

comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines. Cette étude permettrait d'analyser et de vérifier la nature des pratiques et des politiques de gestion des ressources humaines préconisées par les membres de ces comités. La vérification de la présence d'un alignement entre la stratégie d'entreprise et les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines choisies seraient un élément qui viendrait apporter un éclairage au domaine de la gestion stratégique des ressources humaines.

Deuxièmement, la mesure et l'analyse de l'impact des prises de décisions effectuées par les membres des comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines concernant les responsabilités relatives à l'ensemble du personnel seraient un aspect intéressant à étudier. Cette recherche permettrait de vérifier l'aspect stratégique de la prise en compte de considérations ressources humaines par les conseils d'administration.

Troisièmement, il serait très intéressant de mener une étude avec un échantillon constitué de conseils d'administration de secteurs d'activité et de niveau de performance variés. Cette étude pourrait permettre de vérifier l'existence d'un lien direct entre la présence de structures de ressources humaines au sein des conseils d'administration et le niveau de performance des entreprises.

## **5.6 CONCLUSION**

Par la présente étude, nous espérons avoir apporté un éclairage sur une question qui jusqu'à ce jour n'avait pas reçu toute l'attention méritée. Les résultats obtenus ont permis de vérifier notre question de recherche qui était la suivante :

**« QUELLES SONT LES STRUCTURES DE RESSOURCES HUMAINES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION PERFORMANTS? »**

Selon nos observations, les structures de ressources humaines pourraient être décrites selon trois dimensions soit de composantes, de fonctions et

d'attributs. L'existence de structures de ressources humaines serait vérifiée par la présence de comités qui traitent des questions relatives aux ressources humaines au sein des conseils d'administration. Ces comités traiteraient de deux types de responsabilités de ressources humaines soit celles relatives aux dirigeants et au personnel cadre et celles relatives à l'ensemble du personnel. On peut affirmer que les conseils d'administration tiennent compte de considérations de ressources humaines dans leurs prises de décisions. Pour conclure, on constate que la gestion des ressources humaines semble avoir trouvé une place au sein des hautes instances de l'entreprise privée.

## BIBLIOGRAPHIE

Bamberger, P. et Meshoulam, H. (2000), *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*.

Barney, J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol.17, n° 1, pp 99-120.

Baysinger, B. et Butler, H. (1985), « Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition », *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol.1, pp.101-124.

Becker, B. et Gerhart, B. (1996), « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and prospects », *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, pp.779-801.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. Quinn Mills, D. et Walton, R. (1984), *Managing Human Assets*, New-York: Free Press.

Belcourt, M. et M<sup>e</sup>Bey, J.K. (2007), *Strategic human resources planning, Nelson series in human resource management*, Third edition, Thomson-Nelson, 415 pages.

Berle, A.A. et Means, G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan: New York.

Bérubé, M-E (2006, « La valorisation des ressources humaines en gestion stratégique des ressources humaines », Mémoire de maîtrise ès sciences, Université de Montréal.

Blair, M.M. (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Brookings Institution, Washington D.C.

Burns, T. et Stalker, G. M. (1961), *The management of innovation*, London : Tavistock.

Charbonneau, R. (1980), « Le rôle d'un conseil d'administration dans une entreprise d'affaires », *Revue internationale de gestion*, vol. 5, n°3, septembre.

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

Charreaux, G. (1997), « Le gouvernement des Entreprises. Corporate Governance. Théories et Faits », *Economica*, Paris.

Charreaux, G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *Pôle d'économie et de gestion* (Iae-Latec), décembre, France.

Charreaux, G. (2002a), « Le gouvernement des entreprises », Allouche J. (ed.), *Encyclopédie de Gestion des ressources humaines*, Economica, Paris.

Charreaux, G. (2002b), Variation sur le thème : « À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.5, n°3, pp.5-68.

Charreaux, G. (2004), « Les théories de la gouvernance : De la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *Cahiers du FARGO*, n° 1040101, Université de Bourgogne, Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, janvier, 56 pages.

Collier, P. (1997), « Corporate Governance and Audit Committees », dans M. Sherer et S. Turley (Eds), *Current Issues in Auditing*, London: Paul Chapman Publishing.

Côté, M. (2006), *Comment créer un conseil d'administration*, Montréal, Éditions Transcontinental.

Côté, M., Malo, M-C, (2002), *La gestion stratégique : une approche fondamentale*, éd. Gaetan Morin, 370 pages.

Coulson-Thomas, C. (1992), « Developing competent directors and effective boards », *The Journal of Management Development*, vol.11, no.1, p.39-49.

Damerval, J.C. (2006), « Pour un véritable conseil d'administration à valeur ajoutée », paru dans *Gouvernance d'entreprise; Pour tous, dirigeants, administrateurs et investisseurs* de Ploix, H., Collection HEC Executive MBA, 2<sup>e</sup> édition, HEC Paris, édition Village Mondial, 144 pages.

Demb, A. et Neubauer, F.F. (1992), *The Corporate Board: Confronting the Paradoxes*, Oxford University Press, New York.

Depret, M.H. et Hamdouch, A. (2005), *Gouvernement d'entreprise - enjeux managériaux, comptables et financiers*, Collection management, chapitre 2, édition de Boeck, Bruxelles, 269 pages.

Desreumaux, A. (1989), « Structure de l'entreprise », dans *Encyclopédie de gestion*, sous la direction de Patrick Joffre et Yves Simon, Paris, Economica, pp.2774-2799.

Donaldson, L. (2001), *The contingency theory of organizations*, *Foundations for organizational science*, Sage Publications Series. CA, 326 pages.

Drucker, P. (1957), *La pratique de la direction des entreprises*, Les Éditions d'Organisation.

Ducharme, L.M. (1998), «Introduction: Main Theories and Concepts», in *Measuring Intangible Investment*, OCDE, Paris.

Fama, E.F. (1980), «Agency Problems and the Theory of the Firm», *Journal of Political Economy*, vol.88, n°2, pp. 288-307.

Fama E.F. et Jensen M.C. (1983a), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 301-326.

Fama, E.F., et Jensen, M.C. (1983b), « Agency Problems and Residual Claims », *Journal of Law and Economics*, vol.26, pp.327-350.

Finet, A. (2005), *Gouvernement d'entreprise - enjeux managériaux, comptables et financiers*, Collection management, édition de Boeck, Bruxelles, 269 pages.

Godard, L. et Schatt, A. (2000), « Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration », *La Revue du financier*, 4<sup>e</sup> trimestre, n°127, France, septembre, 19 pages.

Grossman, S.J. et Hart, O.D. (1986), « The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical Integration », *Journal of Political Economy*, vol.94, pp.691-719.

Guérin, G. et Wils, T. (1990), « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans Blouin, R., directeur de publication, *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, pp. 669-715.

Guérin, G., Wils, T. et Le Louarn, J.-Y. (1991), *Planification stratégique des ressources humaines*, Les presses de l'Université de Montréal, 317 pages.

Guérin, G. et Wils, T. (1993), «Sept tendances clés de la nouvelles GRH», *Revue Gestion*, février, p.22-33.

Guérin, G. et Wils, T. (2001) dans Blouin, R. (1991), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Les éditions Yvon Blais inc., Québec.

Guérin, G., Le Louarn, J.-Y. et Wils, T. (1988), « L'intégration des RH à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel », *Gestion*, vol.13, n°4, pp.23-33.

Hall, L. et Torrington, D. (1998), *The Human Resource management Function*, Pitman Publishing, London.

Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Hart, O.D. et Moore, J.M. (1988), « Incomplete Contracts and Renegotiations », *Econometrica*, vol.56, pp. 755-785.

Hatch, M.-J. (2000), *Théorie des organisations : de l'intérêt des perspectives multiples*, Paris, De Boeck Université, 418 pages.

Henke, J.W. (1986), « Involving the Board of directors in strategic planning », *The Journal of Business Strategy*, vol.7, n°2, pp.87-95.

Hill, C. et Jones, T. (1992), « Stakeholder-Agency Theory », *Journal of Management Studies*, vol.29, n°2, pp. 131-154.

Hill, S. (1995), « The social organisation of boards and directors », *British Journal of Sociology*, vol.46, n°2, p.245-278.

Hurley, D.A. et Boyd, D. (2007), « Sarbanes Oxley act section 404: Effective internal controls or overriding internal controls? », *Forensic Examiner*, summer, vol.16, no.2, Proquest Psychology Journals, 19 p.

Jackson, S.E. et Schuler, R.S. (1995), « Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments », in M.R. Rosenzweig et L.W. Porter, éd., *Annual Review of Psychology*, vol.46.

Jackson, S., Saba, T., Dolan S-L., et Schuler, R-S. (2001), *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3<sup>e</sup> édition, Éditeur Village Mondial, 710 pages.

Jagatsingh, K. (2004), « Gouvernance d'entreprise : un signe des temps », *Effectif*, volume 7, n° 1, janvier/février/mars.

Jensen, M.C. et Meckling, W.H. (1976), « Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, pp. 305-360.

Jensen, M.C. (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », *Journal of Finance*, vol.48, n°3, pp.577-590.

Jensen, M.C. (2001), « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol.14, n°3, pp.8-21.

Johnson, G. et Scholes, K. (2000), *Stratégique*, Paris, PubliUnion.

Kelly, J. et Gennard, J. (2001), *Power and influence in the boardroom: The role of the personnel/HR director*, Routledge, London, 200 pages.

Koontz, H. (1967), *The board of directors and effective management*, Mc Graw Hill.

Le Joly, K. et Moingeon, B. (2001), « Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques », Spécialité groupe HEC, édition Ellipses, Paris, 215 pages.

L'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, pp.49-65.

Marginson, P., Armstrong, P. Edwards, K.P. et Purcell, J. (1993), « The control of industrial relations in large companies: an initial analysis of the second company level industrial relations survey », IRRU, University of Warwick, pp.29-37.

March, J.G. (1978), « Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice », *Bell Journal of Economics*, vol.9, n°2, pp.587-608.

McMahan, G.C., Virick, M. et Wright, M. (1999), « Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects », in Wright, P.M., Dyer, L., Boudreau, J.W. et Milkovich, G.T., éd., *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT.

Miles, R. et Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New-York: McGraw Hill.

Miles, R. et Snow, C. (1984), « Designing strategic HR systems », *Organizational Dynamics*, vol.13, n°1, p.546.

Millward, N., Stevens, M., Smart, D. et Hawes, W.R. (1992), *Workplace Industrial Relations in Transition*, Dartmouth, Aldershot.

Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, Ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Mintzberg, H. et McHugh, A. (1985), « Strategy formation in Adhocracy », *Administrative Science Quarterly*, pp. 160-197.

Mintzberg, H. et Waters, J. (1985). « Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, p.257-272.

Mintzberg, H. (1987), « Five P's for strategy », *California Management Review*, Fall, vol.11, no.24.

Nelson, R.R. et Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University, Cambridge.

Pearce, J.A. et Zahra, S.A. (1991), « The relative power of CEO's and boards of directors; associations with corporate performance », *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.135-153.



Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley.

Perrault, C. (1998), « La formation des administrateurs : un nouveau défi pour l'entreprise », *Revue Gestion*, vol. 23, n°3, automne, pages 135-138.

Ploix, H. (2006), *Gouvernance d'entreprise; Pour tous, dirigeants, administrateurs et investisseurs*, Collection HEC Executive MBA, 2<sup>e</sup> édition, HEC Paris, édition Village Mondial, 144 pages.

Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New-York: The Free Press.

Porter, M.E. (1996), « What is strategy? », *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp.61-78.

Quivy, R. et Campenhoudt, V.L., (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3e édition, Dunod, Paris, 256 pages.

Rajan, R. et Zingales, L. (2000), *The Governance of the New Enterprise*, Vives X. (ed.), Corporate Governance, Cambridge University Press, Cambridge, pp.201-232.

Rapport Cadbury, (1992), *The Financial Aspects of Corporate Governance. The Code of Best Practice*; rapport du comité présidé par Sir Adrian Cadbury.

Rapport de l'OCDE, (avril 1998), *Le Gouvernement d'entreprise. Améliorer la compétitivité des entreprises et faciliter leur accès aux marchés financiers mondiaux*, Rapport à l'OCDE du groupe consultatif du secteur privé sur le gouvernement d'entreprise, présidé par Ira M. Millstein.

Schleifer, A. et Vishny, R.W. (1997), « A Survey of Corporate Governance », *The Journal of Finance*, vol.52, n°2, pp. 737-783.

Schuler, R.S. et Jackson, S.E. (1987), «Organizational strategy and Organizational level as determinants of human resource management practices», *Human Resource Planning*, vol.10, n°3, p.125-141.

Schultz, T.W. (1961), « Investment in Human Capital », *American Economic Review*, Vol. 51, pp.1-17.

Storey, J. et Sisson, K. (1993), *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Guildford, Oxford University Press.

Tricker, R.I. (1984), *Corporate Governance*, Gower, Aldershot.

Ulrich, D. (1989), « Assessing human resource effectiveness: stakeholder and relationship approaches », *Human Resource Planning*, vol.12, N°4.

Ulrich, D. et Beatty, D. (2001), « From Partners to Players: Extending the HR Playing Field », *Human Resource Management*, winter, vol. 40, No. 4. p. 293-307.

Viénot, M. (1999), « Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise présidé par M. Marc Viénot », Document Association française des entreprises privées (AFEP) et Mouvement des entreprises de France (MEDEF), Paris.

Walker, J.W. (1992), *Human Resource Strategy*, Series in Management, McGraw-Hill, New York, NY.

Way, S. A. et Johnson, D. E. (2005), « Theorizing about the impact of strategic human resource management », *Human Resource Management Review*, vol.15, pp. 1-19.

Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York.

Wirtz, P. (2005), « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance », Working Papers FARGO 1050501, Université de Bourgogne - LEG/Fargo (Research center in Finance, organizational architecture and Governance).

Wright, P.M. et McMahan, G.C. (1992), « Theoretical perspectives for strategic human resource management », *Journal of Management*, vol. 18 n° 2, pp.295-320.

Wright, P.M., McMahan, G.C., et McWilliams, A. (1994), « Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective », *International Journal of Human Resource Management*, vol.5, n°2, pp.301-26.

Yin, R.K. (1984), *Case Study Research*, Sage Publications, Newbury Park, CA.

Yin, R.K. (1989), *Case Study Research: Design and methods*, revised edition, Applied Social Research Methods Series vol.5, Sage Publications, 166 pages.

Zahra, S.A. et Pearce, J.A. (1989), « Board of Directors and corporate financial performance: a review and integrative model », *Journal of Management*, vol.15, n°2, pp.291-334.

[www.cgrg.ca/](http://www.cgrg.ca/)

[www.juritravail.com/lexique/Conseildadministration.html](http://www.juritravail.com/lexique/Conseildadministration.html)

[http://www.bombardier.com/files/fr/supporting\\_docs/EN-BI HRCC Charter June 08.pdf](http://www.bombardier.com/files/fr/supporting_docs/EN-BI_HRCC_Charter_June_08.pdf)

[http://www.transcontinental-gtc.com/politiques/mandat CRH fr.pdf](http://www.transcontinental-gtc.com/politiques/mandat_CRH_fr.pdf)

[http://www.metro.ca/userfiles/File/PDF\\_corpo/Circulaire FR 2006.pdf](http://www.metro.ca/userfiles/File/PDF_corpo/Circulaire_FR_2006.pdf)

