

# Introduction générale

Qu'elle soit à but lucratif ou non, de propriété privée ou publique, cotée en bourse ou non, de grande, de moyenne ou de petite taille, toute entité organisationnelle a besoin d'un système de bonne gouvernance. Une organisation sans une bonne gouvernance serait comme une maison qui aurait des problèmes de fondation. Par gouvernance, on entend la mise en place d'un ensemble de mécanismes dont la combinaison dépend de la nature et de la taille de l'entité organisationnelle et qui permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de manière efficace.

Considéré comme le mécanisme de gouvernance le plus important, le conseil d'administration regroupe des administratrices et des administrateurs dont les principaux rôles consistent à assurer une orientation stratégique de l'organisation, à recruter une équipe de direction compétente pour mettre en œuvre les orientations fixées, à fixer la rémunération des membres de la direction, à les surveiller, à les contrôler et à les congédier, s'il y a lieu. Autrement dit, le conseil d'administration (c'est-à-dire les administratrices et administrateurs) se pose en garant de l'atteinte des objectifs, de la croissance et de la réussite de l'organisation.

Il est alors primordial que les administratrices et les administrateurs soient choisis de manière judicieuse. Ainsi, dans sa composition, « [u]n conseil d'administration devrait avoir suffisamment d'administrateurs pour représenter un éventail de compétences et de perspectives, et pour apporter l'expérience qui sera utile dans la gestion de la société » (Osler et autres, 2014, p. 26). Ce jeu de compétences et d'expériences diversifiées permet de mener à bien la mission de l'organisation :

Si vous avez les bonnes personnes au conseil et à la direction, qui possèdent la bonne combinaison de compétences et d'expérience, et que chacun comprend son rôle, vous maximisez la probabilité que les décisions cruciales qu'une société doit prendre, comme celles touchant à l'affectation du capital et au leadership, accroissent sa valeur pour toutes les parties intéressées (Osler et autres, 2014, p. 5).

Commencées dans les années 1970, les recherches sur la gouvernance dite corporative ou gouvernance d'entreprise se sont fortement intensifiées dans les années 1990. Au début des années 2000, on a connu une explosion de la littérature sur ces questions, en particulier à la suite de l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis. Conséquemment, les revues scientifiques en gouvernance se sont multipliées, des programmes de recherche ont vu le jour dans les universités, les étudiantes et les étudiants des cycles supérieurs ont produit un nombre considérable de travaux universitaires et des financements sur ces thématiques ont été octroyés par les différents paliers gouvernementaux et par diverses organisations.

Dans le domaine des sciences de la gestion en général et de l'administration des affaires en particulier, les recherches sur la gouvernance ont porté sur trois types de questionnements : d'abord, les déterminants de choix des mécanismes; ensuite, leur mise en application et, finalement, leur impact sur la performance organisationnelle (c'est-à-dire leur efficacité). Ces questionnements ont été abordés selon différentes perspectives théoriques et approches méthodologiques.

En matière de perspectives théoriques, plusieurs disciplines et domaines ont été mobilisés. On parle principalement de perspectives théoriques :

- Économiques, financières et managériales : dans cet ordre d'idées, la vision dominante consiste à considérer les mécanismes de gouvernance comme des outils permettant d'assurer aux actionnaires que leurs investissements sont protégés, que l'équipe de direction travaille dans leur intérêt et ce, dans le but de créer et d'accroître la valeur économique et les rendements financiers de l'entreprise. On retrouve ici principalement la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). Dans ce sens, le conseil d'administration est chargé de recruter, de rémunérer, de surveiller et de contrôler l'équipe de direction.
- Sociologiques : deux visions s'affrontent ici. D'une part, il y a la sociologie marxiste qui considère le conseil d'administration comme un lieu de rassemblement des élites, dans le but de perpétuer la vision économique dominante et les relations de pouvoir (Zahra et Pearce, 1989; Hill, 1995; Mizruchi, 1996). D'autre part, il y a la vision de la sociologie économique, dont la théorie de la dépendance aux ressources, qui considère la gouvernance et le conseil d'administration comme des moyens pour l'organisation d'avoir accès aux réseaux de relations sociales des administratrices et des administrateurs et d'obtenir des ressources contrôlées à partir de ces réseaux (Pfeffer et Salancik, 1978).
- Hybrides, entre l'économie financière et la sociologie : notons ici l'exemple de la théorie des parties prenantes selon laquelle la gouvernance ne devrait plus permettre uniquement de maximiser la richesse des actionnaires (le profit), mais devrait également tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Pour cette théorie, l'entreprise et sa gouvernance subissent une pression non seulement des propriétaires (actionnaires), mais aussi de la société tout entière. Selon la théorie de l'agence mentionnée précédemment, l'entreprise peut être vue comme un nœud de contrats entre les actionnaires et la direction. En revanche, la théorie des parties prenantes stipule une relation contractuelle implicite ou explicite entre toutes les parties prenantes de l'entreprise. Il n'existe pas de consensus sur la façon de circonscrire les parties prenantes, mais selon la définition de Freeman (1984), elles comprennent toutes les parties qui sont susceptibles d'affecter ou d'être affectées par les activités de la firme. Les parties prenantes regroupent les actionnaires actuels et potentiels, la clientèle, les fournisseurs, les groupes politiques, la communauté, les associations de commerce, le gouvernement et le reste de la société. Ainsi, à l'instar des actionnaires, les autres parties prenantes peuvent utiliser des mécanismes de surveillance pour s'assurer que la dirigeante ou le dirigeant agit conformément à leurs intérêts (Hill et Jones, 1992).

Les recherches fondées sur des perspectives économiques et financières, très majoritaires dans la littérature sur la gouvernance, examinent très souvent l'impact ou l'efficacité des mécanismes de gouvernance. C'est ainsi que les études ayant examiné l'efficacité du conseil d'administration sont abondantes, et leurs résultats mettent en évidence un certain nombre de facteurs garantissant le succès de cette instance. Parmi ces facteurs, le capital humain et social du conseil d'administration constitue sans doute un des déterminants les plus importants de son efficacité (Kang et Zardkoohi, 2005; Kim, 2005; Klein et autres, 2005; Kim et Cannella, 2008). On inclut ainsi dans le capital humain et social le profil de formation des administratrices et des administrateurs, de même que leurs expériences professionnelles. Il est donc important pour ces derniers d'être bien formés, afin de pouvoir améliorer et enrichir leurs expériences professionnelles. En effet, selon la littérature, il existe deux types de mécanismes de gouvernance : les mécanismes internes et les mécanismes externes (Rapport Saucier, 2001; Weir et autres, 2002; Finet, 2005). Au nombre des mécanismes internes, on note le conseil d'administration, la structure

de rémunération de la haute direction, ainsi que les mécanismes de contrôle interne. Les mécanismes externes comprennent généralement les différents marchés dans lesquels œuvre directement ou indirectement l'organisation. Cependant, les recherches considèrent le conseil d'administration comme le mécanisme de gouvernance le plus important, car c'est à son niveau que sont prises toutes les décisions stratégiques concernant les autres mécanismes.

Pour ce qui est des approches méthodologiques, d'une part, les recherches sur la gouvernance s'inspirent principalement du courant positiviste; elles s'inscrivent dans des perspectives économiques et financières et utilisent davantage des méthodes quantitatives, faisant usage de bases de données et d'outils d'analyses statistiques. D'autre part, les études qui se fondent sur des approches plus sociologiques ont tendance à utiliser des approches méthodologiques qualitatives, suivant des courants plus constructivistes et même critiques.

Cet ouvrage fait le tour complet de toutes ces questions relatives à la gouvernance corporative, mais particulièrement celles portant sur le conseil d'administration : les rôles et les responsabilités, les fondements et les approches théoriques, la structure et le fonctionnement, les qualités d'une administratrice ou d'un administrateur ainsi que les particularités des organisations sans but lucratif.