RAPPORT DE RECHERCHE | SEPTEMBRE 2011

Au-delà du PDG :

Le conseil d'administration assume le rôle de veiller à ce que l'organisation possède le talent pour prospérer

Quelles sont l'implication et l'efficacité des conseils d'administration canadiens dans leur contrôle des risques liés au capital humain? Quelles sont les lacunes en cette matière et quels correctifs peut-on apporter?

par Knightsbridge Talents stratégiques et le Clarkson Centre for Board Effectiveness,
en collaboration avec l'Institut des administrateurs de sociétés.

INSTITUT DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS

Knightsbridge talents stratégiques

◆ ◆ ◆

Table des matières

Résumé 1

Méthodologie 3

Caractéristiques des participants au sondage 5

SECTION I

Le rôle idéal que devraient jouer les conseils d'administration dans la supervision du capital humain 6

SECTION II

Pratiques et implication des conseils d'administration à l'égard du capital humain 9

A) Planification stratégique 9

B) Culture et engagement du personnel 11

C) Rémunération et gestion du rendement des cadres supérieurs 13

D) Planification de la relève 15

E) Formation et perfectionnement 17

SECTION III

Obstacles communs à la supervision du capital humain 20

SECTION IV

Passer à l'action : Améliorer le rendement des conseils d'administration dans le contrôle des risques liés au capital humain 23

A) Planification stratégique 23

B) Culture et engagement du personnel 24

C) Rémunération et gestion du rendement des cadres supérieurs 24

D) Planification de la relève 25

E) Formation et perfectionnement 25

INSTITUT DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS

Knightsbridge talents stratégiques

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Résumé

Au printemps 2011, Knightsbridge Talents stratégiques (Knightsbridge) et le Clarkson Centre for Board Effectiveness (CCBE) de l'École de gestion Rotman se sont associés à l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) pour mener une vaste étude portant sur le rôle et l'efficacité des conseils d'administration canadiens en matière de supervision du capital humain. Globalement, nos objectifs étaient de :

1. Comprendre le rôle que les administrateurs pensent que les conseils d'administration devraient jouer dans la supervision du capital humain de leur organisation. Devraient-ils être directement responsables du capital humain? Devraient-ils en assumer la supervision? Devraient-ils n'avoir aucun rôle à jouer à cet égard?
2. Déterminer ce que les conseils d'administration font présentement pour identifier et contrôler les différents risques liés au capital humain, et établir dans quelle mesure leurs pratiques sont efficaces.
3. Identifier tout obstacle pouvant empêcher les conseils d'administration d'assurer un contrôle efficace des risques liés au capital humain.

La plupart des administrateurs canadiens reconnaissent que la supervision du capital humain constitue une partie essentielle de leur travail. La majorité d'entre eux ont indiqué que leurs conseils d'administration étaient directement responsables de la rémunération, de la gestion du rendement et du perfectionnement des PDG, incluant la planification de leur relève. Mais la majorité des administrateurs croient également que les conseils d'administration devraient assurer un suivi des secteurs touchant la gestion stratégique des talents, tels que les stratégies RH, la culture organisationnelle, l'engagement du personnel, la planification de la relève, la formation et le perfectionnement.

La majorité des administrateurs interrogés croient que leur organisation possède le talent nécessaire pour atteindre ses objectifs stratégiques. Mais une majorité a également exprimé le désir de discuter plus longuement des risques et des défis reliés à la culture, au leadership et aux talents auxquels leurs organisations font face. Une telle position suggère que les administrateurs croient qu'ils devraient accorder plus d'attention au capital humain.

De plus, en s'appuyant sur les pratiques actuelles des conseils d'administration, les administrateurs pourraient ne pas avoir de raison d'avoir confiance dans leur supervision du capital humain. La réalité est que de nombreux conseils d'administration ne disposent pas de l'information dont ils ont besoin ou encore n'accordent pas suffisamment de temps aux questions reliées à la gestion stratégique du capital humain. À l'heure actuelle, ce sont les questions reliées aux PDG, et plus particulièrement celles ayant trait à leur rémunération, qui dominent leurs discussions en matière de capital humain.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Mises à part ces questions, nous avons constaté que l'implication des conseils d'administration dans le suivi du capital humain était inégale. Notre étude a permis de cibler plusieurs domaines où les conseils d'administration pouvaient améliorer leur supervision du capital humain :

- **Culture et engagement du personnel :** Alors que la plupart des organisations partagent avec leur conseil d'administration les résultats issus d'enquêtes sur le degré de motivation des employés, plusieurs conseils d'administration (42 %) ne discutent pas de ces résultats ou ne révisent pas les plans de gestion afin d'améliorer ou de maintenir l'implication des employés. Qui plus est, moins de la moitié des conseils d'administration ne prennent pas assez de temps avec les employés pour évaluer eux-mêmes la culture de l'organisation.

- **Au-delà de la rémunération du PDG :** Les administrateurs mettent l'accent sur la rémunération des PDG et indiquent qu'ils sont satisfaits des progrès qu'ils ont enregistrés à ce chapitre. Cependant, les faits indiquent que les régimes de rémunération visent le maintien en poste des PDG dans le court terme, plutôt qu'un équilibre entre le maintien en poste et les primes de rendement à plus long terme. En outre, il existe des possibilités pour assurer un meilleur suivi des régimes de rémunération et pour mieux les aligner avec les performances obtenues par les paliers inférieurs au niveau de la direction. C'est particulièrement le cas des petites et moyennes entreprises ainsi que des organismes sans but lucratif (OSBL).

- **Planification de la relève :** Les administrateurs disent que la planification de la relève est importante, mais peu d'organisations disposent de plans pour assurer la succession du PDG et des autres cadres supérieurs. Qui plus est, les plans de relève pour les postes clés sous le PDG font l'objet d'un suivi de faible importance.

- **Formation et perfectionnement :** De nombreux administrateurs estiment qu'il est important, pour obtenir du succès à long terme, que les conseils d'administration s'assurent que leurs organisations investissent dans le développement des talents. Cependant, rares sont les administrateurs qui comprennent les stratégies de leur organisation en matière de formation et de perfectionnement. Ainsi sont-ils peu sûrs que les individus à haut potentiel seront suffisamment préparés pour assurer la relève.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

PRINCIPAUX OBSTACLES

Les principaux obstacles auxquels se butent les conseils d'administration dans le contrôle des risques liés au capital humain sont les suivants :

1. **Manque de temps :** Les réunions du conseil d'administration se concentrent trop sur les détails opérationnels;
2. **Manque d'expertise :** Les conseils d'administration ne comptent pas assez d'administrateurs ayant une expertise suffisante en matière de capital humain et/ou, dans le cas d'organisations plus petites, n'ont pas les ressources financières nécessaires faire appel aux services d'un expert-conseil; et
3. **Ajustement du rôle :** Plusieurs administrateurs estiment qu'il n'est pas du ressort du conseil d'administration de superviser le capital humain au-delà du poste de PDG. C'est particulièrement le cas des directeurs des conseils d'administration de grands OSBL.

Mettant en relief ces principaux obstacles ainsi que d'autres enjeux importants auxquels font face les conseils d'administration, le présent rapport démontre qu'il reste du travail à faire pour optimiser la supervision par les C. A. des différents postes clés.

Méthodologie

Pour recueillir les données de cette étude, le CCBE a eu recours à des entrevues individuelles confidentielles et à un sondage anonyme mené auprès d'administrateurs. En février et en mars 2011, le CCBE a réalisé 14 entrevues avec divers administrateurs canadiens, focalisant sur des individus ayant une expérience dans la supervision du capital humain, tant sur le plan décisionnel que procédural. Les trois objectifs visés par ces entrevues étaient de :

- Comprendre les risques et enjeux reliés au capital humain qui, aux yeux des administrateurs, devraient être sous le contrôle des conseils d'administration;
- Comprendre les pratiques utilisées pour contrôler de tels risques;
- Identifier tous les obstacles empêchant les administrateurs de réaliser un contrôle suffisant des risques et des enjeux reliés au capital humain.

Le contenu de ces entrevues a permis de concevoir le sondage qui a été mené auprès d'administrateurs en avril et en mai 2011.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Ce sondage a permis de recueillir des données quantifiables portant sur l'opinion des administrateurs canadiens au sujet du rôle que les conseils d'administration canadiens jouent et devraient jouer dans le contrôle des risques reliés au capital humain. Les questions de notre sondage ont été réparties en cinq catégories :

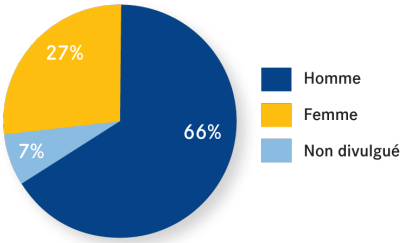
1. Caractéristiques démographiques et expérience des répondants au sein de conseils d'administration;
2. Rôle idéal que les conseils d'administration devraient jouer dans la supervision du capital humain;
3. Mesures prises par les conseils d'administration pour atténuer les risques liés au capital humain;
4. Temps alloué à la question de la supervision du capital humain lors des réunions;
5. Obstacles communément rencontrés quant à la supervision du capital humain.

Un total de 242 administrateurs canadiens ont répondu au sondage dont les données ont été compilées et analysées par le CCBE en mai 2011. Les auteurs du rapport reconnaissent que les résultats de l'enquête peuvent être quelque peu biaisés du fait que les participants ont eux-mêmes choisi d'y participer. Le présent rapport dresse un résumé des résultats de l'enquête et met en relief les principales forces et faiblesses des conseils d'administration canadiens dans leur contrôle des risques liés au capital humain.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Caractéristiques des participants au sondage

Tableau 1 : Répartition selon le sexe et l'expérience



Moyenne du nombre de conseils d'administration auxquels siègent les répondants	2,6
Moyenne du nombre d'années d'expérience au sein d'un conseil d'administration	14,3
Pourcentage avec de l'expérience au sein d'un comité RH	68
Pourcentage au poste de président d'un conseil d'administration	38
Pourcentage avec de l'expérience au poste de PDG	47

Tableau 1 - Source : Sondage sur le capital humain, CCBE/Knightsbridge, 2011 [n=242]

Tableau 2 : Expérience des répondants au sein de conseils d'administration

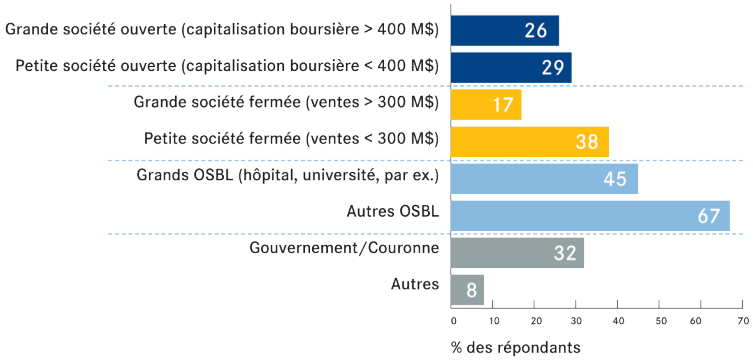


Tableau 2 - Source : Sondage sur le capital humain, CCBE/Knightsbridge, 2011 [n=242]

Pour certaines sections de notre enquête, nous avons demandé aux participants de répondre en fonction du conseil d'administration auxquels ils appartiennent qui, à leurs yeux, ont présenté le meilleur contrôle des risques reliés au capital humain. Voici la répartition par secteur de ces conseils d'administration :

Tableau 3 : Type de conseil d'administration à partir duquel les participants ont répondu

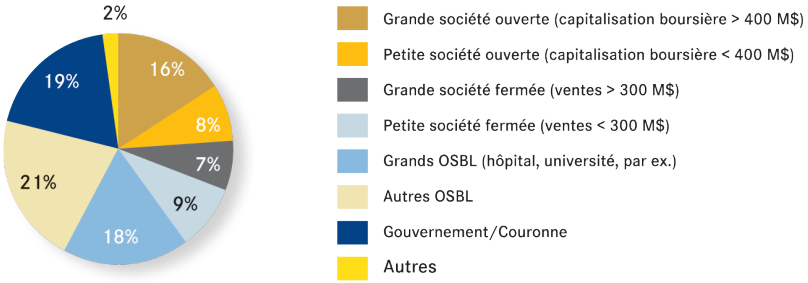


Tableau 3 - Source : Sondage sur le capital humain, CCBE/Knightsbridge, 2011 [n=242]

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Section I

Le rôle idéal que devraient jouer les conseils d'administration dans le contrôle du capital humain

Les administrateurs canadiens croient que les conseils d'administration sont directement responsables des risques liés au capital humain qui sont propres au poste de PDG et qu'ils doivent assurer une surveillance continue des autres risques reliés au capital humain.

En plus d'établir que les conseils d'administration étaient directement responsables du PDG – ce qui comprend l'embauche, la rémunération, la gestion du rendement et du perfectionnement ainsi que la planification de la relève – la plupart des répondants croient que les conseils d'administration doivent assurer un rôle de surveillance continue.

Nous avons demandé à nos participants de préciser le rôle idéal que devraient jouer les conseils d'administration en ce qui a trait à la surveillance de cinq domaines associés aux talents :

1. Planification stratégique du capital humain
2. Culture et engagement du personnel
3. Rémunération et gestion du rendement
4. Planification de la relève
5. Formation et perfectionnement

Dans chacun de ces domaines, nous avons posé des questions spécifiques portant sur les enjeux et les risques reliés au capital humain. Pour chaque question, les administrateurs devaient choisir parmi les trois options suivantes :

1. Les conseils d'administration devraient être directement responsables
2. Les conseils d'administration devraient assurer une surveillance sur une base continue
3. Les conseils ne devraient jouer aucun rôle de surveillance et ne devraient pas intervenir à ce chapitre

Comme on pouvait s'y attendre, la grande majorité des administrateurs ont indiqué que les conseils d'administration devraient être directement responsables de l'embauche du PDG, de sa rémunération, de la gestion de son rendement et de son perfectionnement, de même que de la planification de sa relève. De plus, la majorité des répondants croient que les conseils d'administration devraient jouer un rôle de surveillance sur une base continue à l'endroit des autres risques reliés aux talents. À ce titre, les conseils doivent s'assurer d'être bien au fait des risques reliés aux talents et de voir à ce que la direction ait mis en place des processus et stratégies de gestion de ces risques qui sont suffisamment efficaces.

Les résultats de notre enquête montrent très peu de différences selon que le répondant vient d'un secteur ou d'un autre, qu'il siège au C. A. d'une petite ou d'une grande société, ou selon le poste qu'il occupe au sein du C. A. (président, directeur, membre d'un comité, par exemple). Cependant, nous avons identifié des désaccords importants dans deux domaines clés.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Planification stratégique : Lorsqu'on leur a demandé d'identifier le rôle idéal que les conseils d'administration devaient jouer pour s'assurer que le plan stratégique de l'organisation tient suffisamment compte des enjeux et des risques reliés aux talents, la moitié (46 %) des répondants ont estimé que les conseils devraient avoir la responsabilité directe, alors que l'autre moitié (54 %) des répondants ont cru qu'un rôle de surveillance était plus approprié. Nous procédons à un examen plus détaillé de ce désaccord dans la Section 2, Planification stratégique.

Rémunération et relève au-dessous des cadres supérieurs : Les répondants ne s'entendent pas sur le rôle que les conseils d'administration doivent jouer quant au contrôle de la rémunération et de la planification de la relève pour les postes inférieurs au niveau de la direction. Quoique la majorité des répondants croient que les conseils d'administration devraient assurer un suivi du plan de rémunération de toute l'organisation (65 %) et de la planification de la relève pour les postes importants situés sous le niveau de la direction (63 %), un nombre significatif d'administrateurs (respectivement 24 % et 31 %) estiment que, mis à part ce qui touche les membres de la haute direction, ces tâches vont au-delà du champ de responsabilité du conseil d'administration (voir le tableau 4 ci-dessous).

Tableau 4 : Rôle idéal que devraient jouer les conseils d'administration à l'égard des domaines de risques précis reliés au capital humain

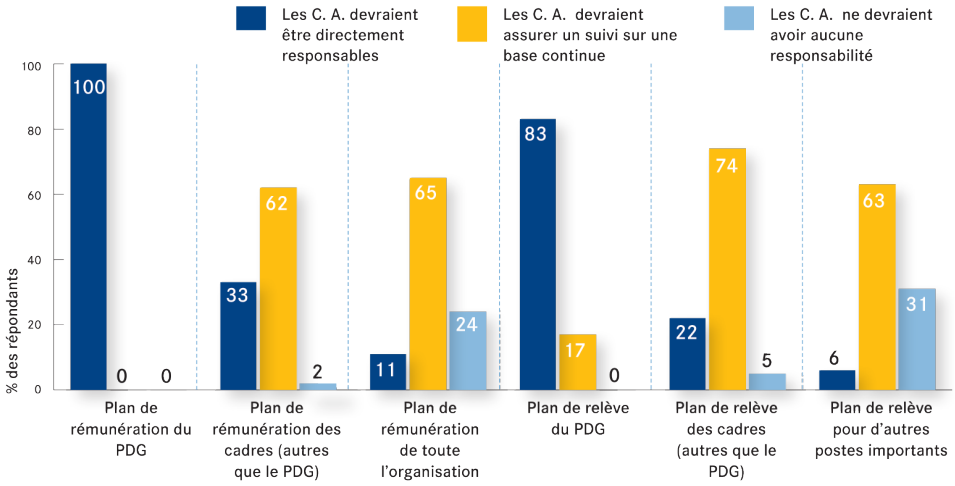


Tableau 4 - Source : Sondage sur le capital humain, CCBE/Knightsbridge, 2011 [n=242]

Tableau 4 - Les administrateurs canadiens croient que les conseils d'administration sont directement responsables des risques reliés au capital humain propres au poste de PDG et qu'ils doivent assurer une surveillance continue de la plupart des autres risques reliés au capital humain.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Les conseils d'administration veulent que plus de temps soit accordé lors des réunions aux discussions sur les stratégies à adopter dans chacun des domaines de risques reliés au capital humain, ce qui comprend la culture et l'engagement du personnel, le rendement du PDG et des cadres supérieurs, la planification de la relève, la formation et le perfectionnement (voir le tableau 5). Cette volonté est conforme au désir des administrateurs d'accorder plus de temps à la planification stratégique en général, une tendance récemment soulevée par le CCBE[1] et, en 2004, par la Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises et McKinsey (non publié).

Les conseils d'administration veulent que plus de temps soit accordé lors des réunions aux discussions sur les stratégies à adopter dans chacun des domaines de risques reliés au capital humain.

Tableau 5 : Les administrateurs voudraient qu'on accorde plus de temps aux questions reliées au capital humain.

Tableau 5 - Source : Sondage sur le capital humain, CCBE/Knightsbridge, 2011 [n=242]

1 Sondage auprès des administrateurs réalisé en collaboration avec l'Institut des administrateurs de sociétés, Toronto, CCBE 2009; Clarkson Centre-PricewaterhouseCoopers 2009.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Section II

Pratique et implication du conseil d'administration à l'égard du capital humain

A. PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La plupart des administrateurs veulent passer plus de temps sur des questions stratégiques reliées aux talents, même s'ils ne s'entendent pas sur la façon dont les conseils d'administration devraient s'impliquer pour s'assurer que les plans stratégiques de leur organisation tiennent suffisamment compte des risques reliés au capital humain.

À une exception près, tous les répondants ont indiqué qu'il revient aux conseils d'administration d'assurer le suivi du plan stratégique de l'organisation et, dans plusieurs cas, d'en assumer l'orientation, tout comme il leur revient de s'assurer que ledit plan traite des risques et des enjeux reliés aux talents.

La moitié (54 %) des répondants ont mentionné que les conseils d'administration devraient assurer un suivi afin de veiller à ce que le plan stratégique tienne compte des risques et enjeux reliés aux talents; l'autre moitié (46 %) croit que les conseils devraient en avoir directement la responsabilité.

Cependant, comme mentionné précédemment, il semble exister un désaccord important ou peut-être une certaine confusion sur la question du rôle que les conseils d'administration doivent jouer pour s'assurer que le plan stratégique tienne compte des risques et les enjeux reliés aux talents.

- La moitié des répondants au sondage (54 %) ont affirmé que, dans les cas où le plan stratégique de leur organisation tenait suffisamment compte des risques et enjeux reliés aux talents, les conseils d'administration devaient alors en assurer le suivi (surveillance).
- Presque autant de répondants (46 %) ont indiqué que les conseils d'administration devraient avoir la responsabilité de s'assurer que les plans stratégiques tiennent compte des risques et des enjeux reliés aux talents (responsabilité directe).

Il est intéressant de noter que les répondants qui s'entendent pour confier une responsabilité directe aux conseils d'administration sont plus susceptibles de siéger à des C. A. qui ont l'avantage de compter sur un bon échange d'information avec la direction (sondages sur l'engagement des employés, résultats des entrevues de départ, par exemple) (voir le tableau 6). Il est cependant difficile de savoir si ce partage d'information est obtenu à la demande des conseils d'administration ou s'il est le produit d'initiatives des PDG dans le but de recueillir des commentaires ou réactions de la part de leur C. A. La première possibilité suggère que les administrateurs qui confient une responsabilité directe aux conseils d'administration font également en sorte que leurs C. A. soient bien informés sur les questions liées aux talents. La seconde possibilité indique qu'une plus grande circulation d'information de la part de la direction favorise l'implication des conseils d'administration dans le contrôle des risques et des enjeux reliés au capital humain.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Tableau 6 : Pourcentage des répondants qui croient à une bonne circulation de l'information entre la direction et le conseil d'administration à propos de l'engagement des employés

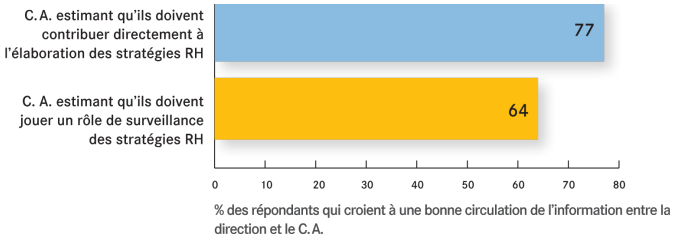


Tableau 6 - Source : Sondage sur le capital humain, CCBE/Knightsbridge, 2011 [n=242]

Tableau 6 – Les répondants qui croient que les conseils d'administration devraient avoir une responsabilité directe au niveau de la stratégie RH bénéficient d'une meilleure circulation de l'information au sein du conseil à propos de l'engagement des employés.

Généralement, les conseils d'administration canadiens sont hautement convaincus que leur contrôle des risques reliés au capital humain est efficace.

- 75 % des répondants conviennent que leur entreprise dispose du talent nécessaire pour atteindre ses objectifs stratégiques, et
- 66 % des participants sont convaincus que leur plan stratégique RH contient suffisamment de précisions sur les principaux besoins en capital humain pour réussir à atteindre les objectifs organisationnels.

Une bonne majorité des répondants (71 %) ont indiqué que leur conseil d'administration recevait le plan stratégique RH de leur organisation; 70 % des conseils passent ce plan en revue et présentent leurs remarques et commentaires à la direction.

Ce niveau de confiance est probablement attribuable au fait qu'une bonne majorité des répondants (71 %) ont indiqué que leur conseil d'administration recevait le plan stratégique RH de leur organisation; 70 % des conseils passent ce plan en revue et présentent leurs remarques et commentaires à la direction.

Il est cependant intéressant de noter que les participants au sondage qui occupent ou ont déjà occupé le poste de PDG affichent moins de confiance que les autres répondants quant à l'utilité des remarques ou des commentaires formulés par les conseils d'administration sur les questions relatives au capital humain. C'est peut-être dû au fait qu'à titre de PDG, ils sont habitués à obtenir de l'information substantielle au sujet des questions de gestion stratégique des talents, informations qu'ils ne recueillent pas nécessairement lors des échanges avec le conseil d'administration.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Alors que la grande majorité estime que les administrateurs et les conseils d'administration assurent un contrôle efficace des risques stratégiques reliés au capital humain, 30 % des répondants pensent que les conseils d'administration n'ont pas les ressources suffisantes pour évaluer l'efficacité des stratégies RH de leur organisation, alors que 25 % des participants au sondage estiment que leur organisation ne dispose pas des talents nécessaires pour atteindre leurs principaux objectifs. Ces chiffres montrent une très grande disparité parmi les conseils d'administration de notre échantillon quant à l'efficacité de leur surveillance stratégique.

30 % des conseils d'administration n'ont pas les ressources suffisantes pour évaluer l'efficacité des stratégies RH de leur organisation.

B. CULTURE ET ENGAGEMENT DU PERSONNEL

Alors que la plupart des organisations partagent avec leur conseil d'administration les résultats issus d'enquêtes sur l'engagement des employés, plusieurs conseils ne discutent pas de ces résultats ou ne révisent pas les plans de gestion afin d'améliorer ou de maintenir l'engagement des employés. On compte encore moins de conseils d'administration qui consacrent suffisamment de temps avec les employés pour évaluer eux-mêmes la culture de l'organisation.

La majorité des administrateurs de tous les secteurs s'entendent pour dire que les conseils d'administration devraient jouer un rôle de surveillance active à l'égard de la culture et de l'engagement des employés. Selon un administrateur siégeant à plusieurs conseils d'administration de sociétés privées et d'organismes sans but lucratif : « Les C. A. ont besoin d'information pour mesurer les risques liés à l'insatisfaction des employés, mais leur rôle dans l'organisation est de comprendre la situation et de proposer des idées, plutôt que de régler les problèmes. »

Les administrateurs se donnent des notes élevées quant à l'efficacité de leur supervision de la culture et de l'engagement des employés. Plusieurs affirment être très convaincus de l'efficacité de la culture de leur organisation. La majorité (72 %) estime être suffisamment informée pour reconnaître les principaux défis et problèmes liés à leur culture organisationnelle et, lorsque nécessaire, pour donner des conseils afin de trouver des solutions.

Cependant, plusieurs conseils d'administration canadiens n'ont pas mis en œuvre de processus formels permettant d'assurer sur une base continue une surveillance efficace de la culture et de l'engagement des employés. Dans la plupart des cas (71 %), la direction partage avec son conseil d'administration les résultats des sondages sur l'engagement des employés. Toutefois, seulement 58 % des conseils d'administration en discutent réellement et font un retour sur la question avec leur équipe de direction (voir le tableau 7 ci-dessous). Seulement 49 % des conseils d'administration consacrent du temps aux employés afin de comprendre la culture de l'organisation.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Tableau 7 : Plusieurs C. A. ne discutent pas de l'engagement des employés

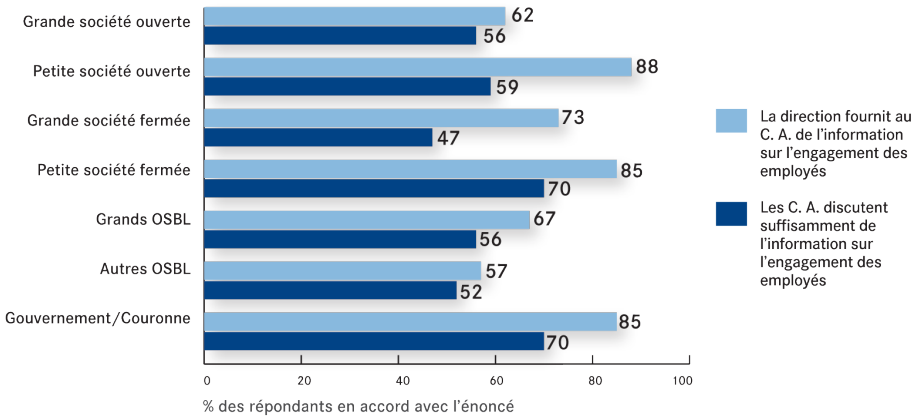


Tableau 7 - Source : Sondage sur le capital humain de CCBE/Knightsbridge, 2011 [n=242]

Tableau 7 - Bien que la majorité des conseils d'administration, tous secteurs confondus, reçoivent des informations de la direction au sujet de l'engagement des employés, beaucoup ne prennent pas le temps de discuter de manière suffisante des informations en question.

Malgré que la plupart des conseils d'administration manifestent le désir de surveiller activement les questions relatives à la culture de leur organisation, ces données révèlent que plusieurs d'entre eux ne disposent pas de procédures officielles pour le faire de manière efficace. Étant donné que 84 % des administrateurs ont indiqué qu'ils avaient confiance en leur C. A. pour se prononcer ouvertement sur les questions relatives à la culture, il se peut que lesdits administrateurs croient qu'il ne faut s'intéresser à la culture organisationnelle que lorsque les problèmes surgissent. Une autre explication possible est que si les conseils d'administration ne disposent pas de pratiques efficaces pour assurer la surveillance continue de la culture de leur organisation, ils ne sont informés des problèmes qu'une fois les dommages faits.

Puisque les défis d'ordre culturel peuvent avoir des répercussions majeures sur les stratégies de l'organisation, il est important que les conseils d'administration voient à en assurer une surveillance en bonne et due forme. Comme l'a indiqué un administrateur siégeant à la table de plusieurs C. A. de sociétés ouvertes importantes : « les administrateurs doivent se demander s'ils ont identifié tous les principaux risques reliés à la culture de leur organisation. Nous avons une très grande influence sur la culture de notre organisation. Après tout, c'est nous qui embauchons le PDG. »

« La première chose qu'un conseil d'administration peut faire est de favoriser une communication vraiment transparente entre le conseil d'administration et la direction. C'est le [rôle culturel] idéal : donner l'exemple au niveau supérieur. »

Administrateur ayant siégé à plusieurs conseils d'administration d'organismes privés et publics

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

C. RÉMUNÉRATION ET GESTION DU RENDEMENT DES CADRES SUPÉRIEURS

Alors que les conseils d'administration surveillent de très près les questions reliées à la rémunération du PDG, le fait demeure que les régimes de rémunération visent davantage le maintien en poste des PDG dans le court terme, plutôt qu'un équilibre entre le maintien en poste et les primes de rendement à plus long terme. Par ailleurs, il reste beaucoup à faire pour assurer un meilleur suivi de l'adéquation entre les régimes de rémunération et le rendement des cadres se trouvant aux paliers inférieurs à celui de la haute direction.

Lors de nos entrevues préliminaires, les défis que représente la rémunération des cadres figuraient parmi les problèmes reliés au capital humain les plus urgents auxquels les administrateurs canadiens sont confrontés. Devant une surveillance de plus en plus serrée des investisseurs, des médias et d'autres agents extérieurs, sous une pression de plus en plus forte qui les pousse à améliorer, à long terme, l'adéquation entre le salaire et le rendement, les conseils cherchent à élaborer et à mettre en œuvre des procédures et des structures qui répondent aux attentes de l'extérieur tout en correspondant aux réalités internes.

95 % des répondants estiment que les conseils d'administration devraient jouer au moins un rôle de surveillance de la rémunération des cadres supérieurs se trouvant sous le PDG, et les trois quarts des participants au sondage croient que les C. A. devraient assurer un suivi du rendement et de la rémunération de tous les employés.

Comme prévu, tous les administrateurs croient que le rendement et la rémunération du PDG relèvent directement du conseil d'administration, indépendamment du secteur et de la taille de l'organisation. De même, 95 % des répondants estiment que les conseils d'administration devraient jouer au moins un rôle de surveillance de la rémunération des cadres supérieurs se trouvant sous le PDG, et les trois quarts des participants au sondage croient que les C. A. devraient assurer un suivi du rendement et de la rémunération de tous les employés. Il apparaît donc clairement que les administrateurs canadiens embrassent entièrement leur rôle de gardien de la rémunération et du rendement.

Les résultats du sondage indiquent que la majorité des conseils d'administration recourent à des procédures formelles pour assurer une surveillance du rendement des PDG et pour prendre des décisions au sujet de leur rémunération.

- 87 % des participants au sondage sont convaincus que leurs niveaux de rémunération leur ont permis d'attirer et de maintenir au poste de PDG des candidats adéquats et compétents;
- 83 % estiment que ces niveaux de rémunération correspondent aux attentes des parties prenantes; et
- 79 % des administrateurs croient qu'ils ont réussi à élaborer des objectifs de performance du PDG ayant un impact significatif sur les niveaux de rémunération.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Toutefois, selon une étude récemment menée par le CCBE, alors que plusieurs organisations réussissent à aligner la rémunération sur les résultats obtenus au cours d'une année donnée, des sociétés ont souvent de la difficulté à maintenir une telle adéquation, même lorsque les fluctuations annuelles du rendement sont très modestes. Cette constatation suggère que les conseils d'administration auxquels appartiennent les participants à notre enquête visent probablement un alignement de la rémunération sur les résultats obtenus à court terme (sur des périodes d'un à deux ans, par exemple). Une telle hypothèse est renforcée par le fait qu'à l'heure actuelle, seulement 9 % des entreprises inscrites à l'indice composé S&P/TSX relient à des critères de performance les avantages octroyés aux cadres, et peu d'entre elles ont mis en œuvre d'autres politiques ou pratiques visant à assurer un alignement à long terme de la rémunération sur les performances (voir le tableau 8). Il ressort que de nombreux conseils d'administration voient encore aujourd'hui la rémunération au rendement des PDG davantage comme un outil de rétention plutôt qu'un incitatif à atteindre d'importants objectifs stratégiques.

Tableau 8 : Politiques d'alignement de la rémunération avec les résultats adoptées par les entreprises inscrites à l'indice composé S&P/TSX

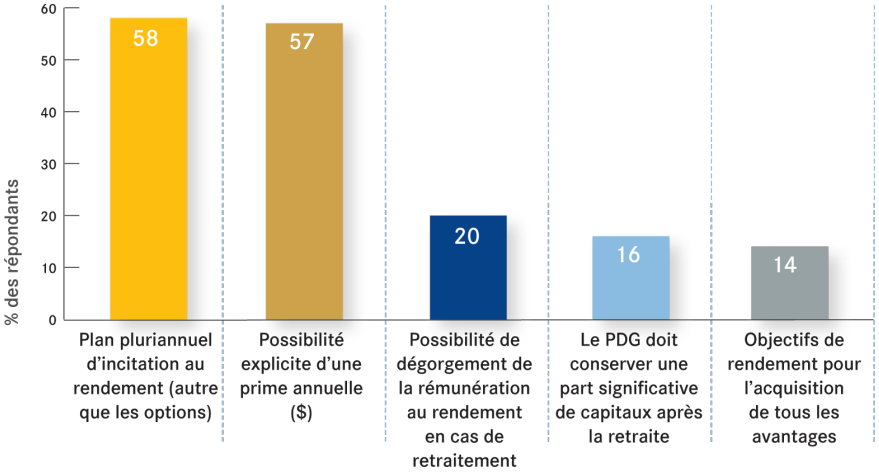


Tableau 8 - Source, Board Shareholder Confidence Index, CCBE, 2010

Tableau 8 - Nombre de grandes entreprises canadiennes ne disposent pas de politiques/pratiques afin d'assurer un alignement à long terme de la rémunération sur les résultats.

Bien que plusieurs conseils d'administration (41 %) n'utilisent pas d'outils d'évaluation formels pour mesurer la performance du PDG (évaluation à 360 degrés ou autre méthode), la plupart des participants à notre sondage (79 %) sont convaincus que leurs procédures de surveillance et de rétroaction sont efficaces et qu'elles permettent de bien guider leur organisation lors des périodes où le rendement est insuffisant (68 %). Qui plus est, plusieurs des répondants (68 %) sont satisfaits du temps que les réunions du conseil accordent pour discuter du rendement du PDG et croient qu'ils disposent d'assez de temps pour discuter de sa rémunération (81 %). Les conseils d'administration de petites organisations sans but lucratif ont, quant à eux, de la difficulté à discuter du rendement de leur PDG sur une base régulière et de manière efficace. Pas moins de 37 % des

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

répondants disent accorder peu de confiance aux procédures utilisées par les conseils d'administration pour évaluer cette performance en question.

Enfin, les participants à notre sondage ont indiqué qu'il y a place à amélioration au chapitre des procédures de contrôle du rendement et de la rémunération des cadres se trouvant aux paliers inférieurs à celui de la haute direction. Les répondants, en particulier les administrateurs de petites et moyennes entreprises (PME) et d'organismes sans but lucratif, estiment que l'évaluation des rémunérations conditionnelles n'est pas suffisante au sein de leur organisation. Cette lacune est surtout caractéristique des petites organisations sans but lucratif, alors que 46 % des participants ont témoigné peu de confiance envers elles en matière de contrôle de la rémunération et du rendement.

Les conseils d'administration de petites organisations sans but lucrative ont plus de difficulté que les autres conseils d'administration à discuter du rendement de leur PDG sur une base régulière et de manière efficace; 37 % des répondants expriment le peu de confiance qu'ils ont en l'évaluation du rendement utilisée par leur conseil.

D. PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Malgré que les répondants s'accordent généralement au sujet de son importance, peu d'organisations disposent d'un plan de relève pour leur PDG et leurs principaux cadres supérieurs. De même, le suivi des plans de relève est fort limité lorsqu'il s'agit de remplacer des postes critiques situés sous celui du PDG.

Les participants aux entrevues ont indiqué qu'après le plan de rémunération des PDG, la planification de la relève était la deuxième plus importante préoccupation des conseils d'administration canadiens. Tant les répondants au sondage que les participants aux entrevues ont souligné presque unanimement que la planification de la relève, surtout au niveau du PDG, était, pour les conseils d'administration, la responsabilité directe la plus importante. Malgré un tel consensus, seulement 83 % des participants croient que les conseils d'administration ont la responsabilité de s'assurer qu'ils ont, en tout temps, des candidats de qualité identifiés pour prendre la relève du PDG. Le reste des répondants croient que la planification de la relève n'est nécessaire qu'au moment où le PDG quitte son poste ou projette de le quitter.

Malgré qu'ils le considèrent important, plusieurs conseils d'administration ne réussissent pas à mettre en œuvre un plan de relève pour leur PDG. Bien que 86 % des nouveaux PDG des entreprises inscrites à l'indice composé S&P/TSX aient été embauchés à l'interne[2] en 2009, ce qui suggère que la planification de la relève est efficace, seulement 55 % des participants au sondage indiquent qu'en effet, leurs conseils d'administration avaient déjà identifié des candidats de qualité pour succéder au PDG (voir le tableau 9). Seulement 40 % sont convaincus que leur plan de relève actuel saura, dans toutes circonstances, assurer que la passation de pouvoir se fasse sans heurts.

2 19 des 22 nouveaux PDG, selon l'indice de confiance 2010 du CCBE, le Clarkson Centre's Board Shareholder Confidence Index.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Tableau 9 : Seules les grandes sociétés ouvertes et fermées sont susceptibles de disposer de plans de relève en bonne et due forme

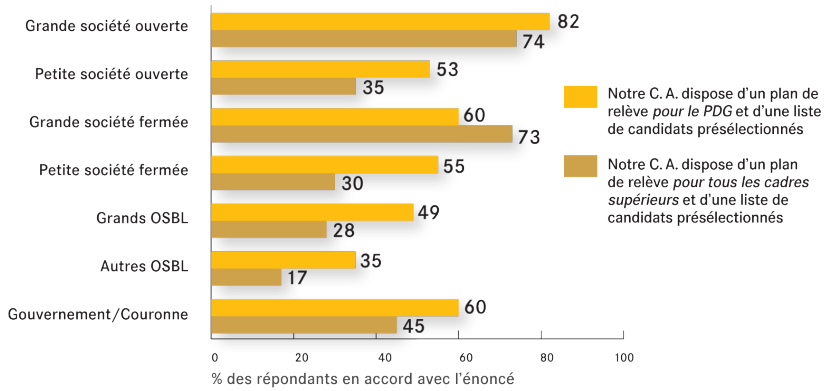


Tableau 9 – Source : Sondage sur le capital humain de CCBE/Knightsbridge, 2011 (n=242)

Tableau 9 - Plusieurs conseils d'administration des différents secteurs n'ont pas identifié de candidats potentiels pour prendre la relève à des postes de haute direction.

Lors de centaines d'entrevues individuelles réalisées au cours des dernières années avec des administrateurs canadiens, le CCBE a souvent entendu que les PDG en poste pouvaient représenter un obstacle culturel à la planification de la relève. Plusieurs administrateurs que nous avions interrogés avaient précisé que leurs conseils d'administration hésitaient à aborder le sujet de la planification de la relève de crainte de saper la confiance de leur PDG. Il est même arrivé que des discussions portant sur la relève se soient soldées par un échec total du fait que le PDG refusait d'y participer.

Cependant, les résultats de notre sondage semblent contredire ces conclusions antérieures. La plupart des participants au sondage (72 %) ont déclaré que leur PDG appuyait les efforts de leur conseil d'administration en matière de planification de la relève, et ce, même s'il n'avait pas l'intention de quitter leur organisation. Par ailleurs, 61 % des administrateurs ont indiqué que leur PDG travaillait de concert avec leur conseil d'administration pour identifier les personnes qui pourraient prendre la relève à d'autres postes de la haute direction. Cet écart entre les résultats de notre sondage et ceux des entrevues réalisées par le passé indique soit que la confiance des répondants à ce chapitre est exagérée, soit que les conseils d'administration commencent à mettre davantage l'accent sur la planification de la relève. Peut-être les conseils d'administration commencent-ils à moins se préoccuper d'offenser leur PDG, ou peut-être les PDG commencent-ils à s'impliquer davantage dans le processus de planification de la relève?

En ce qui concerne la planification de la relève pour les cadres et autres postes essentiels situés au-dessous du PDG, les administrateurs croient qu'ils devraient jouer un rôle de surveillance de manière à s'assurer que des processus et des plans sont en place pour maintenir le bon fonctionnement de l'organisation. Toutefois, les administrateurs questionnés à ce sujet se demandent s'ils ont les compétences nécessaires pour remplir ce rôle. Alors que 65 % sont convaincus que leurs organisations consacrent suffisamment de temps à identifier les

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

candidats à l'interne ayant beaucoup de potentiel pour occuper des postes de cadres supérieurs :

- Seulement 39 % des répondants croient que leurs conseils d'administration ont identifié des candidats aptes à assurer la relève pour tous les postes de la haute direction;
- Seulement 38 % des répondants sont convaincus que les cadres qui prennent la relève peuvent assurer une continuité de la qualité (voir le tableau 9);
- Environ la moitié (47 %) ne passent pas en revue les procédures ou les plans de relève de l'organisation visant à dénicher des candidats de haute qualité pour occuper les positions clés; et
- Seulement 41 % des répondants estiment que leurs équipes de direction leur donnent suffisamment d'informations pour évaluer l'efficacité des plans de relève pour les postes importants se trouvant au-dessous de la haute direction.

Par conséquent, seulement 54 % des administrateurs sont convaincus que leurs organisations pourront continuer à compter sur un personnel efficace aux principaux postes non-cadres.

De telles lacunes montrent que l'occasion est bonne pour les conseils d'administration canadiens d'améliorer leur contrôle des plans de relève des PDG, des cadres supérieurs et des autres positions importantes. C'est pourquoi il n'est pas surprenant que 44 % des répondants aient indiqué que leurs conseils d'administration auraient avantage à ce qu'on leur accorde plus de temps pour traiter de la planification de la relève en général.

E. FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

Peu d'administrateurs ont une bonne compréhension des plans de formation et de perfectionnement de leurs organisations. Ainsi doutent-ils que les individus dotés d'un haut potentiel soient suffisamment préparés pour prendre la relève.

La majorité des administrateurs interrogés souhaitent mieux comprendre et mieux surveiller le plan de formation et de perfectionnement des employés :

- La grande majorité des répondants (89 %) croient que les conseils d'administration ont la responsabilité directe de s'assurer que le PDG bénéficie d'un accompagnement suffisant;
- 85 % pensent que les conseils d'administration devraient assurer un suivi de l'efficacité du perfectionnement de tous les cadres supérieurs; et
- 68 % estiment qu'ils devraient voir à la supervision des plans/programmes de développement du leadership qui sont destinés aux individus à haut potentiel et aux principaux dirigeants.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Malgré qu'on s'entende généralement pour dire que les conseils d'administration devraient être responsables du perfectionnement des PDG et de la surveillance du perfectionnement des cadres supérieurs, seulement 67 % des répondants disent passer suffisamment de temps pour s'assurer que les PDG ont la formation et le soutien suffisants pour connaître du succès, et seulement 64 % disent que leurs organisations misent sur des programmes de formation théorique diversifiés à l'intention des cadres supérieurs.

Seulement 67 % des répondants disent passer suffisamment de temps pour s'assurer que les PDG ont la formation et le soutien suffisants pour connaître du succès, et seulement 64 % disent que leurs organisations misent sur des programmes de formation théorique diversifiés à l'intention des cadres supérieurs.

En plus de croire que les conseils d'administration devraient être directement impliqués dans la surveillance du plan de perfectionnement du PDG, plusieurs participants au sondage (54 %) croient que leurs C. A. gagneraient en efficacité s'ils pouvaient consacrer plus de temps au perfectionnement des cadres en général. Seulement 47 % des directeurs estiment qu'ils ont suffisamment accès aux données concernant les forces et les faiblesses de leurs équipes de direction. Cela place une majorité des conseils d'administration en position désavantageuse lorsque vient le temps de contribuer aux plans de relève et de développement (voir le tableau 10).

Tableau 10 : Plusieurs C. A. ont de la difficulté à obtenir et à discuter des informations portant sur la formation et le perfectionnement

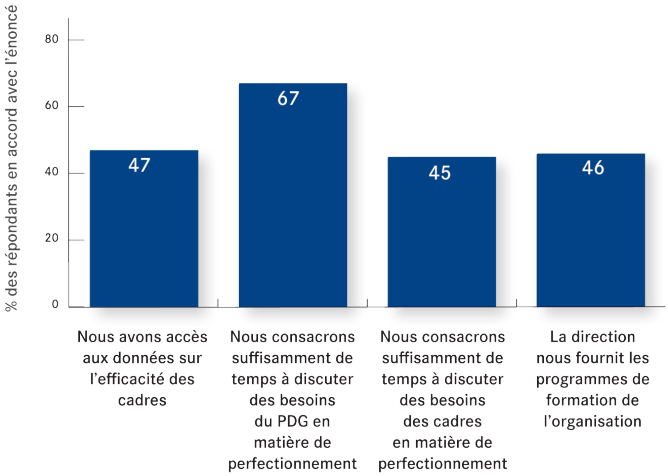


Tableau 10 – Source : Sondage sur le capital humain de CCBE/Knightsbridge, 2011 [n=242]

Tableau 10 - Les conseils d'administration de tous les secteurs ont indiqué qu'ils avaient besoin de plus d'information et d'un plus grand nombre de discussions au sujet du perfectionnement des cadres.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Enfin, bien que plus des deux tiers des administrateurs estiment que leurs conseils d'administration devraient surveiller les processus de leur organisation et les progrès réalisés dans le perfectionnement des candidats à haut potentiel pour les postes clés, dans la pratique, la plupart d'entre eux ne parviennent pas à le faire. Près de la moitié des conseils (47 %) ne suivent le perfectionnement d'aucun cadre autre que le PDG. Une majorité (60 %) n'assure aucune surveillance de la formation et du perfectionnement au niveau organisationnel. Il n'est donc pas surprenant que seule une faible majorité (56 %) des administrateurs soient convaincus que leurs candidats à haut potentiel seront suffisamment préparés pour prendre la relève, et que leurs dirigeants clés continueront d'être efficaces sur une base continue. Ce manque de confiance témoigne des risques importants auxquels la gouvernance est exposée.

Près de la moitié des conseils (47 %) ne suivent le perfectionnement d'aucun cadre autre que le PDG. Une majorité (60 %) n'assure aucune surveillance de la formation et du perfectionnement au niveau organisationnel.

« Le perfectionnement des cadres intermédiaires est d'une importance capitale, [car] tous les gens ne sont pas des cadres nés. Donner de la formation aux gens afin de s'assurer qu'ils travaillent bien ensemble semble vraiment élémentaire, mais c'est un point vraiment important! »

Administrateur et cadre d'un organisme public provincial

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Section III

Obstacles communs à la supervision du capital humain

Dans notre sondage, nous avons présenté une liste d'obstacles pouvant empêcher les conseils d'administration d'assurer une surveillance efficace des risques liés au capital humain et avons demandé aux répondants d'indiquer à quel point ces obstacles étaient communément rencontrés par les C. A. à travers le Canada.

Environ la moitié des participants ont déclaré que les conseils d'administration ne considèrent pas le capital humain comme une priorité et ont laissé entendre qu'il n'était pas rare que leurs collègues à la table du conseil ne se sentent pas responsables de la supervision du capital humain. Seuls les administrateurs des organismes publics et des grandes sociétés privées sont persuadés que leurs conseils d'administration ont assumé la responsabilité de la supervision du capital humain. Cependant, 62 % des répondants des grandes organisations sans but lucratif sont pour leur part préoccupés du fait que leurs conseils d'administration estiment qu'ils ne sont pas du tout responsables de la supervision du capital humain (voir le tableau 11).

Environ la moitié des participants ont déclaré que les conseils d'administration ne considèrent pas le capital humain comme une priorité.

Tableau 11 : Répondants qui affirment que les C. A. ne se croient pas responsables de la supervision du capital humain

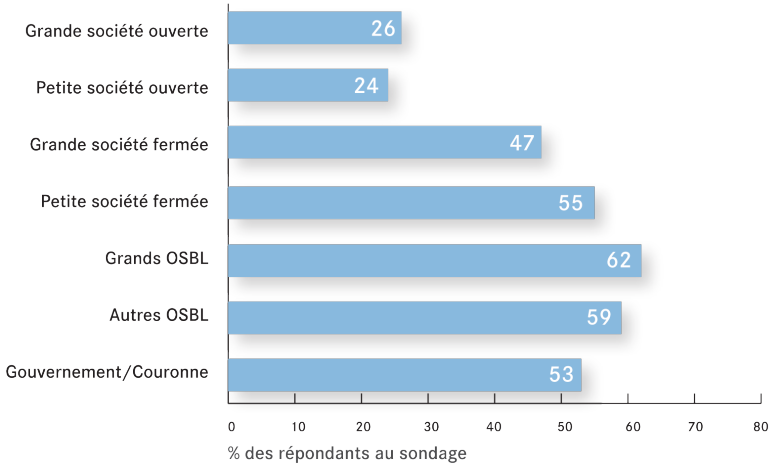


Tableau 11 - Source : Sondage sur le capital humain de CCBE/Knightsbridge, 2011 [n=242]

Tableau 11 – Plusieurs administrateurs se débattent avec des conseils d'administration qui ne se croient pas responsables de la supervision du capital humain.

Le manque de soutien au PDG peut aussi être un autre obstacle important à la supervision du capital humain. 62 % des répondants ont convenu que le PDG et l'équipe de direction se sentent menacés lorsque le conseil d'administration s'implique trop dans les risques et enjeux liés au capital humain. Une telle situation ajoute à la nécessité de clarifier davantage le rôle des conseils d'administration dans la supervision du capital humain au sein d'une organisation.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Le manque d'expertise sur les questions et pratiques rattachées au capital humain est encore plus répandu. 65 % des participants à notre sondage ont indiqué qu'il n'est pas rare que les conseils d'administration et/ou les équipes de direction n'aient pas l'expertise nécessaire pour relever efficacement les défis reliés aux talents. Le même nombre de répondants croit qu'il arrive souvent que les conseils d'administration ne disposent pas des budgets nécessaires pour leur donner des ressources (à travers la formation, l'expertise d'un consultant de l'extérieur, etc.) qui leur permettraient d'offrir des conseils judicieux à l'égard du capital humain.

62 % des répondants ont convenu que le PDG et l'équipe de direction se sentent menacés lorsque le conseil d'administration s'implique trop dans les risques et enjeux liés au capital humain.

Les contraintes de temps, identifiées par 69 % des participants au sondage, constituent le principal obstacle à une supervision efficace du capital humain par les conseils d'administration. Les administrateurs ont avoué que les réunions de leur conseil d'administration et de leurs comités sont trop souvent concentrées sur des détails opérationnels pour qu'ils aient le temps de discuter des stratégies à adopter à l'égard des talents de l'organisation. Comme on l'a mentionné précédemment, les conseils d'administration aimeraient avoir plus de temps pour discuter de la culture organisationnelle, de la stratégie RH, de la planification de la relève et du perfectionnement des employés.

Les contraintes de temps, identifiées par 69 % des participants au sondage, constituent le principal obstacle à une supervision efficace du capital humain par les conseils d'administration.

Tableau 12 : Pourcentage des participants qui rencontrent régulièrement des obstacles à une supervision efficace du capital humain

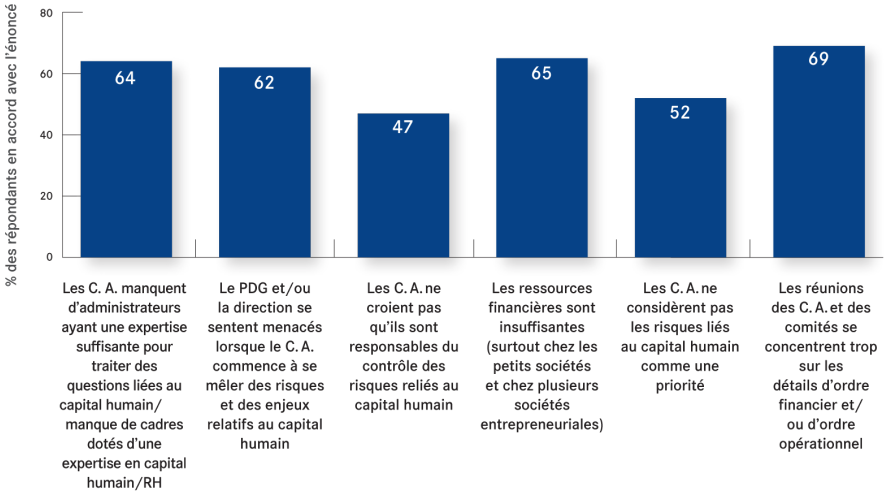


Tableau 12 - Source, Sondage sur le capital humain de CCBE/Knightsbridge, 2011 [n=242]

Tableau 12 - Les obstacles les plus communs auxquels se butent les conseils d'administration pour parvenir à une supervision efficace du capital humain sont les contraintes de temps, l'insuffisance des ressources et leur manque d'expertise.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

La solution n'est toutefois pas aussi simple que d'augmenter le nombre ou la durée des réunions des conseils d'administration. Elle réside plutôt dans un changement en profondeur de la routine des conseils d'administration. De l'examen a posteriori des détails organisationnels, cette routine doit passer à la formulation a priori de conseils stratégiques sur l'orientation de l'organisation, y compris sur les questions reliées au capital humain faisant l'objet du présent rapport. Bien que les procédures des conseils d'administration soient depuis longtemps figées dans la routine et la formalité, de toute évidence, les administrateurs canadiens souhaitent que l'on procède à des changements significatifs.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Section IV

Passer à l'action : Améliorer le rendement des conseils d'administration dans le contrôle du capital humain

Puisque les problèmes et risques liés au capital humain dépendent souvent du secteur et de la taille de l'organisation, les priorités en cette matière et les processus utilisés pour contrôler les risques liés au capital humain varieront d'un conseil d'administration à l'autre.

Ceci dit, certaines mesures peuvent être prises par les conseils d'administration en tant que groupes, et par les administrateurs individuellement, pour accroître leur supervision en matière de capital humain afin d'atténuer le risque et de veiller à ce que leur organisation possède la culture et le talent nécessaires pour prospérer. Parmi celles-ci :

1. **Faire le tour de la question :** Le conseil doit discuter des trois à cinq risques les plus importants liés au capital humain dont fait face l'organisation et orienter le PDG sur ceux-ci. Le conseil doit également voir de quelle façon il peut surveiller efficacement ces risques.
2. **Prévoir une période de temps :** Veiller à ce qu'une période de temps suffisante soit allouée à chaque rencontre du conseil afin de discuter des problèmes les plus importants rencontrés par l'organisation en matière de capital humain. Les conseils devraient établir un cycle annuel permettant de surveiller, et de discuter, de façon régulière et suffisante, les questions de la rémunération, de la culture et de l'engagement des employés, de la planification de la relève, du perfectionnement des talents et autres sujets liés au capital humain, et ce, tout au long de l'année.
3. **Élargir le rôle du comité RH :** Le comité RH devrait répartir également son temps entre le développement des talents et la rémunération. Veiller à ce qu'une organisation possède le leadership et le talent requis afin de créer un avantage concurrentiel ayant autant d'impact, et parfois plus, sur la performance que sur la rémunération. Le comité RH devrait travailler avec la direction afin de veiller à ce que l'organisation soit correctement centrée sur l'évaluation et le développement d'une culture et d'un leadership à l'échelle de l'organisation, et qu'elle fournisse le matériel approprié qui permettra de tenir le conseil informé. Dans les plus grandes organisations, l'une des meilleures pratiques souvent mise en place est de nommer un cadre responsable du talent, à plein temps, relevant du chef des RH et travaillant directement avec le comité RH.
4. **Poser des questions spécifiques :** Les administrateurs peuvent poser les questions suivantes ou exiger de l'information sur chacune de ces sphères afin d'accroître l'efficacité de leur supervision :

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

A) PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- Quels défis ou risques liés au capital humain sommes-nous le plus à même de rencontrer lors de l'exécution de notre plan stratégique?
- Considérant la stratégie et les défis futurs de l'organisation, quelles sont les exigences nécessaires en matière de leadership pour réussir l'exécution du plan stratégique? Quels sont les besoins actuels en matière de leadership devant être préservés? Quels sont les besoins en leadership devant être développés ou comblés?
- Qu'est-ce qui nous permet de savoir si nous avons le nombre adéquat d'employés et/ou la bonne combinaison de compétences techniques et de leadership afin d'exécuter la stratégie à tous les niveaux de l'organisation? Quel processus utilisons-nous pour mesurer la capacité de notre effectif? Et celui pour identifier et quantifier les lacunes que nous pourrions avoir?
- En cas de lacunes au niveau de la capacité, comment pourrions-nous les combler? À quelles difficultés nous heurtons-nous pour attirer les talents dont nous avons besoin? Et comment parviendrons-nous à surmonter ces difficultés?
- Comment pouvons-nous être certains d'avoir la culture, les leaders et les processus requis pour mettre en œuvre notre stratégie?

B) CULTURE ET ENGAGEMENT DU PERSONNEL

- Quel type de culture (valeurs et comportements) voulons-nous ou avons-nous besoin pour prospérer? Dans quelle mesure souhaitons-nous que cette culture soit démontrée au sein de l'organisation et du conseil? Est-ce que nous renforçons, reconnaissons et récompensons les valeurs et les comportements que nous encourageons?
- Quels sont les processus mis en oeuvre par l'organisation afin de superviser la culture et l'engagement du personnel? Ces processus offrent-ils aux employés suffisamment d'occasions de présenter leur rétroaction sur les leaders de l'organisation (p. ex. sondages, évaluations 360º, entrevues de départ, etc.)?
- Quels sont les processus et plans mis en place par l'organisation afin de réagir à la suite des résultats tirés d'évaluations sur la culture et de sondages sur l'engagement des employés?
- Le conseil d'administration a-t-il la possibilité d'interagir avec les employés? Tenir les rencontres du conseil d'administration dans différents bureaux/endroits et planifier des visites sur les quarts de travail au cours desquelles les administrateurs peuvent rencontrer les employés et discuter avec eux de façon informelle sont des moyens de créer de telles possibilités.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

C) RÉMUNÉRATION ET GESTION DU RENDEMENT

- Dans quelle mesure les objectifs de rendement des cadres supérieurs clés sont-ils alignés aux objectifs stratégiques?
- Est-ce que les régimes de rémunération du PDG et des cadres supérieurs ont fait l'objet de validation afin de veiller à ce que les résultats soient raisonnables et alignés aux objectifs stratégiques, aux attentes des actionnaires/parties prenantes et au niveau de risque attendu?
- Quels sont la philosophie et les régimes de rémunération et d'incitation applicables à tous les rôles majeurs de l'organisation? Dans quelle mesure correspondent-ils à la capacité d'attirer et de retenir le calibre de talents dont l'organisation a besoin en regard des objectifs stratégiques et des attentes des parties prenantes?
- Est-ce que les régimes de rémunération offerts par l'organisation rencontrent bien les objectifs et incitatifs à court, moyen et long terme visant à assurer une adéquation appropriée rémunération/rendement à long terme?

D) PLANIFICATION DE LA RELÈVE

- Est-ce que le conseil d'administration a travaillé avec le PDG actuel afin d'identifier de possibles successeurs? Si non, pourquoi? Quelles sont les difficultés rencontrées? Comment peut-on les surmonter?
- La direction a-t-elle identifié de potentiels successeurs pour tous les postes de leadership et postes clés? Si oui, les successeurs sont-ils préparés et prêts à occuper ces rôles? Si non, quelles sont les lacunes au niveau du perfectionnement et quels sont les plans mis en place pour combler ces lacunes?
- Est-ce que le conseil sait qui sont les cadres et gestionnaires, occupant des postes de niveau inférieur à l'équipe de direction, ayant un fort potentiel? Est-ce que ceux-ci ont l'occasion de rencontrer les membres du conseil et d'interagir avec eux lors de présentations du conseil, de rencontres informelles, de visites, de dîners ou de soupers?
- Est-ce que les plans de relève de l'organisation tiennent compte de la diversité des bagages de connaissances, des compétences et des expériences nécessaire afin de créer une organisation équilibrée qui comprend les besoins de sa clientèle?

E) FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

- Quel montant l'organisation investit-elle dans la formation et le perfectionnement? Ce montant se rapproche-t-il de celui investi par les chefs de file de l'industrie ou les organisations mettant en œuvre les meilleures pratiques?
- Est-ce que l'organisation a développé un cheminement de formation pour les employés à fort potentiel qui leur offre l'expérience interfonctionnelle et de leadership nécessaire afin de devenir un cadre accompli? Est-ce que

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

le PDG joue un rôle actif dans le développement du leadership, faisant en sorte que celui-ci soit une priorité et encourageant la progression des employés à fort potentiel partout dans l'organisation afin d'assurer des fonctions et des services équilibrés et diversifiés?

- Quelles sont les compétences clés en matière de leadership, de gestion et techniques requises afin d'exécuter efficacement la stratégie de l'organisation? Dans quelle mesure l'organisation actuelle possède-t-elle ces compétences? Qu'advient-il des lacunes?
- Quels sont les plans en place pour combler ces lacunes en matière de compétences clés?

Résumé : En grande majorité, nos participants confirment le besoin et l'importance d'accroître la supervision des conseils d'administration en matière de risques liés au capital humain. Afin de traduire cet état de fait en action qui permettra d'améliorer la gouvernance, les administrateurs devront :

1. Faire le tour de la question avec leur organisation;
2. Réserver une période de temps lors des réunions de conseil qui sera vouée à la question de la supervision du capital humain;
3. Décider de l'étendue que prendra la supervision du capital humain dans leur propre organisation; et
4. Identifier les priorités, développer et mettre en œuvre des processus efficaces concernant la supervision des risques en matière de capital humain.

Il s'agit d'un imposant mandat, mais les enjeux en sont tout aussi importants. La capacité du Canada à rivaliser avec succès dans une économie mondiale où la concurrence est féroce dépend de la force des gens qui dirigent et administrent nos organisations.

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.

Knightsbridge aide les organisations à exécuter harmonieusement leur stratégie grâce à leurs employés. Nos équipes de spécialistes, chevronnés en développement du leadership et des talents, en recherche de cadres et en recrutement, en développement et en transition de carrière, ainsi qu'en gestion des effectifs, proposent des solutions intégrées pour répondre à vos besoins en matière de capital humain. Knightsbridge vous offre la compétence et les services que vous recherchez.

Knightsbridge est la firme de gestion de talents stratégiques qui connaît la plus forte croissance au Canada, avec nos 25 bureaux et nos 265 employés dispersés partout au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni, incluant Toronto, Montréal, Ottawa, Calgary, Vancouver et maintenant Halifax, Moncton et Saint John grâce à notre alliance stratégique avec Knightsbridge Robertson Surrette. Nous desservons une clientèle internationale grâce à nos alliances stratégiques avec Lee Hecht Harrison en matière de transition de carrière et avec Amrop en ce qui concerne la recherche de cadres sur le plan international.

L'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) est une association professionnelle à but non lucratif, qui représente des administrateurs et des conseils d'administration canadiens membres œuvrant dans les secteurs à but lucratif, à but non lucratif et gouvernementaux. Fort de l'adhésion de plus de 5,000 membres répartis dans un réseau de neuf sections régionales, l'IAS favorise le professionnalisme et l'efficacité des administratrices et administrateurs en mettant à leur disposition des outils de développement professionnel, notamment des programmes d'éducation formelle, des activités de formation continue, des processus d'accréditation dont celui menant à l'obtention du titre IAS.A., bien reconnu dans le milieu, ainsi que de l'information et des ressources comprenant entre autres un service de placement au sein de conseils d'administration et des occasions de réseautage.

Le Clarkson Centre for Business Ethics and Board Effectiveness (CCBE) est le lieu de recherche sur la gouvernance et les communications d'entreprise de l'École de gestion Rotman. Notre mandat est de suivre les tendances de gouvernance des entreprises canadiennes et d'offrir des conseils aux firmes désirant améliorer l'efficacité de leur conseil d'administration ainsi que leurs communications. Le CCBE concentre présentement ses recherches sur la divulgation de la rémunération des PDG, une étude sur la gouvernance des petites et moyennes entreprises, ainsi que le suivi de l'impact de la gouvernance des administrateurs siégeant à des conseils d'administration de quatre entreprises ou plus inscrites à la Bourse de croissance TSX. Depuis 2002, l'analyse annuelle Board Shareholder Confidence Index est devenue la norme grâce à laquelle sont mesurées les meilleures pratiques de gouvernance au sein des entreprises canadiennes. Le document BSCI et autres publications récentes du Clarkson Centre sont disponibles au www.rotman.utoronto.ca/ccbe.

Au-delà du PDG :

Le conseil d'administration assume le rôle de veiller à ce que l'organisation possède le talent pour prospérer

par Knightsbridge Talents stratégiques et le
Clarkson Centre for Board Effectiveness, en collaboration
avec l'Institut des administrateurs de sociétés.

RAPPORT DE RECHERCHE | SEPTEMBRE 2011

© Knightsbridge Talents stratégiques inc. Tous droits réservés.