

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

RÔLES DES ADMINISTRATEURS DANS LES ENTREPRISES CANADIENNES :
ÉTUDE COMPARATIVE DE LA COMPOSITION DES CONSEILS
D'ADMINISTRATION DES GRANDES
ET DES PETITES ENTREPRISES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMPTABILITE, CONTRÔLE, AUDIT

PAR
ALI IAYADENE

JUIN 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mon directeur de recherche, monsieur Gaétan Breton, pour ses commentaires constructifs, ses conseils avisés, la qualité de son encadrement et surtout sa patience et son appui tout au long de ce mémoire.

Je remercie aussi mes professeur(e)s du programme de maîtrise pour la qualité de l'enseignement et leur disponibilité sans oublier, le soutien administratif du vice-décanat à la recherche de l'ESG. Je salue en particulier, le professionnalisme des agentes de gestion des études Mmes Louise Rolland et Mélanie Racine.

Je tiens également à remercier M. Philémon Rakoto, professeur agrégé au département de sciences comptables à HEC Montréal pour ses précieux conseils et mon ami Serge Dubourg pour ses encouragements.

Il m'est particulièrement agréable d'adresser mes vifs remerciements à mes parents, mes frères et sœurs, ainsi qu'à ma bien-aimée Naima, pour leurs encouragements et leur soutien indéfectible. À eux je dédie ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	vi
RÉSUMÉ.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
FONDEMENTS THÉORIQUES DES RÔLES DU CA ET HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE	10
1.1 Théorie de la séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise (Théorie de l'agence)	10
1.1.1 Indépendance des administrateurs externes.....	15
1.1.2 Asymétrie de l'information des administrateurs du CA.....	16
1.2 Théorie de la dépendance envers les ressources.....	19
1.2.1 Importance de la composition du CA dans le contrôle de l'environnement externe de l'entreprise et l'acquisition des ressources critiques	20
1.2.2 Importance de la taille du CA dans le contrôle de l'environnement externe de l'entreprise et l'acquisition des ressources critiques	23
1.3 Théorie de l'hégémonie managériale.....	24
1.3.1 Passivité du CA dans la stratégie de l'entreprise	25
1.3.2 Intégration du rôle stratégique du CA dans la théorie de l'agence et la théorie de la dépendance envers les ressources	27
CHAPITRE II	
RÔLES ET CARACTERISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	30
2.1 Rôles des membres du CA d'une organisation.....	30
2.1.1 Rôle du CA de point de vue juridique.....	31
2.1.2 Rôle de surveillance et de contrôle du conseil d'administration.....	41
2.1.3 Rôle des membres du conseil d'administration dans l'acquisition des ressources	45
2.1.4 Rôle du CA dans la stratégie de l'entreprise	51

2.2	Spécificités du conseil d'administration.....	53
2.2.1	Taille du CA.....	55
2.2.2	Composition du CA.....	58
2.3	Présentation des hypothèses.....	65
2.3.1	Hypothèse de la taille CA.....	66
2.3.2	Hypothèse de la composition du CA.....	68
CHAPITRE III		
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....		
3.1	Établissement de l'échantillon.....	77
3.1.1	Présentation des indices boursiers choisis.....	78
3.1.2	Sélection de l'échantillon.....	78
3.2	Mesure des variables.....	84
3.2.1	Mesure de la taille de l'entreprise.....	84
3.2.2	Identification des catégories d'administrateurs.....	85
3.2.3	Quantification de l'information collectée des catégories identifiées.....	90
3.3	Choix des tests statistiques.....	92
CHAPITRE IV		
ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		
4.1	Statistiques descriptives.....	93
4.2	Analyse des résultats de comparaison des moyennes (grandes entreprises vs petites entreprises).....	96
4.3	Analyse des résultats de corrélations des variables étudiées.....	99
CONCLUSION.....		
103		
ANNEXE A		
RÉSULTATS STATISTIQUES – SORTIES SPSS.....		
108		
ANNEXE B		
CLASSIFICATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS DE STATISTIQUES		
CANADA (SCIAN CANADA 2012).....		
111		
ANNEXE C		
SOMMAIRE DES DONNÉES RELATIVES AUX GRANDES ENTREPRISES.....		
112		
ANNEXE D		
SOMMAIRE DES DONNÉES RELATIVES AUX PETITES ENTREPRISES.....		
114		

ANNEXE E	
SOMMAIRE DES DONNÉES RELATIVES AUX ADMINISTRATEURS DES GRANDES ENTREPRISES	116
ANNEXE F	
SOMMAIRE DES DONNÉES RELATIVES AUX ADMINISTRATEURS DES PETITES ENTREPRISES	140
BIBLIOGRAPHIE.....	153

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Étapes du processus décisionnel - Fama et Jensen (1983).....	13
2.1 Vu d'ensemble des différents rapports sur la gouvernance d'entreprise	40
2.2 Sommaires des hypothèses à tester.....	76
3.1 Détails de la sélection de l'échantillon final pour l'année 2013.....	79
3.2 Secteurs d'activité des entreprises faisant partie des deux échantillons indépendants.....	80
3.3 Résultats des tests non paramétriques concernant la distribution des secteurs d'activité.....	81
3.4 Composition des conseils d'administration des entreprises étudiées – extrait du tableau –.....	91
4.1 Statistiques descriptives relatives à la variable taille du CA.....	93
4.2 Statistiques descriptives relatives aux variables : administrateurs internes, experts en affaires – contrôleurs, experts en affaires – facilitateurs, spécialistes du support, et administrateurs influents dans la communauté.....	94
4.3 Sommaire des résultats de la comparaison des moyennes (échantillons indépendants T- test de Student)	97
4.4 Corrélations entre les différentes variables – Coefficient de Pearson.....	99
4.5 Résumé des hypothèses et leur confirmation (Corrélation - coefficient de Pearson (r)).....	100

RÉSUMÉ

Que ce soit du point de vue juridique ou du point de vue de la gouvernance disciplinaire, le mécanisme de contrôle, qui permettrait d'endiguer les agissements malveillants des gestionnaires et d'assurer une performance pour l'entreprise, serait le conseil d'administration (CA). L'efficacité de ce mécanisme serait traduite par sa taille et sa composition (administrateurs externes vs internes). Plus le CA a une grande taille et majoritairement dominé par des administrateurs externes, plus le rôle du contrôle est efficace. Cette étude empirique essaye de montrer que la taille et la composition des CA ne répondent pas à un besoin de contrôle. Elles répondent plutôt à un besoin d'acquisition des ressources et reflètent l'environnement de l'entreprise. Deux groupes d'entreprises ont été sélectionnés à partir d'indices boursiers canadiens : *S&P/TSX Smallcap* pour les petites entreprises et *S&P/TSX 60* pour les grandes entreprises. En analysant les *curriculum vitae* des administrateurs et en appliquant des tests statistiques, les résultats obtenus soutiennent notre hypothèse sur la taille du CA, que l'augmentation du nombre d'administrateurs répondait à un besoin d'acquisition en ressources. Pour notre hypothèse de la composition, elle n'a été que partiellement confirmée. Cependant, les sous-hypothèses confirmées renforcent la pertinence de la théorie de la dépendance aux ressources dans l'explication de la composition du CA et rejettent l'hypothèse de la gouvernance disciplinaire. Cette dernière stipule que tous les administrateurs externes ont comme seul rôle principal, le contrôle et la surveillance des agissements des gestionnaires.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, taille du CA, composition du CA, la théorie de la dépendance aux ressources, théorie de la séparation entre la propriété et le contrôle.

INTRODUCTION

Depuis les deux dernières décennies, le thème de la gouvernance d'entreprise a suscité un intérêt croissant des publications universitaires. Trébuçq (2005)¹ a observé que ce type de recherche avait pris de l'essor à partir des années 1990, plus précisément après la publication du rapport Cadbury (1992). Il a aussi remarqué pour l'année 2002, une croissance significative d'articles dont les auteurs se référaient au thème de la gouvernance d'entreprises dans les deux domaines suivants : 1) la comptabilité avec 214 articles; et 2) la finance avec 124 articles.

Ces observations coïncideraient avec la révélation des scandales financiers d'entreprises qui étaient le synonyme du succès économique du monde occidental (Enron, Worldcom, Vivendi, Universal et Parmalat... etc.)

Selon Dionne-Proulx et Larochelle (2010), ces scandales avaient accéléré la mise en place d'un ensemble de mesures législatives et réglementaires à l'échelle nationale et internationale. Pour comprendre la gouvernance d'entreprise, l'OCDE² (2015) propose une définition reliant la gouvernance à la responsabilité du conseil d'administration.

Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires. (OCDE, 2015, p. 54)

¹ Il a recensé toutes les études ayant traité la gouvernance d'entreprise depuis 1985 jusqu'en 2002, en utilisant la base de données *UMI Dissertation Publishing ProQuest*.

² Organisation de coopération et de développement économiques.

Cette définition fait ressortir l'importance du rôle du conseil d'administration (CA) comme mécanisme interne de la bonne gouvernance afin d'éviter d'autres scandales financiers. Pour cela, le CA dispose du pouvoir de discipliner les agissements des dirigeants.

De ce fait, il s'agirait plus d'une gouvernance disciplinaire (sanctionner ou récompenser les gestionnaires) pour accroître la valeur actionnariale, seul indicateur valable de la performance à long terme, selon Jensen (2002). Comme l'avaient avancé Shleifer et Vishny (1997), la gouvernance d'entreprise permet aux investisseurs d'obtenir un retour sur leur investissement.

Cette gouvernance disciplinaire trouve sa pertinence, selon Dionne-Proulx et Larochelle (2010), dans le courant de recherche sur la création de la valeur, issue de la théorie économique néoclassique, où l'entreprise devient un outil de maximisation des profits pour les actionnaires.

La théorie de l'agence, fondée sur l'intérêt personnel, semble s'inscrire dans la continuité de ce courant de pensée. Elle affirme la suprématie de l'intérêt des actionnaires, pourvoyeurs des capitaux nécessaires à la croissance économique, qu'il faudrait protéger contre des dirigeants égoïstes et opportunistes (Jensen et Meckling, 1976; Williamson, 1985).

Selon Jensen et Meckling (1976), il devient important de réduire les coûts des conflits d'intérêts qui naissent de cette relation d'agence. En ce sens, Byrd, Parrino et Pritsch (1998) distinguent quatre types de conflits d'intérêts issus de la relation d'agence :

- problème de l'effort (*effort problem*),
- problème d'horizon (*horizon problem*),

- problème différentiel d'aversion au risque (*differential risk preference*) et,
- problème de l'utilisation des actifs de l'entreprise (*asset use*).

D'un autre côté, Byrd, Parrino et Pritsch (1998) proposent des mécanismes de gouvernance externes et internes pour contrôler ces problèmes. Les mécanismes externes comprennent tous les marchés (travail, production, capital) et le contexte légal et réglementaire (protection légale des investisseurs). Alors que les mécanismes internes comprennent le conseil d'administration, la participation des dirigeants au capital-actions et la compensation incitative des dirigeants.

Pour assurer efficacement cette surveillance, le CA devrait être composé d'une façon qui reflétera ce rôle. Les défenseurs de la théorie d'agence s'attardent sur deux exigences concernant la composition : 1) l'indépendance des membres externes et 2) le CA majoritairement constitué d'administrateurs externes indépendants (Zahra et Pearce, 1989).

Cette composition du conseil d'administration permettrait, selon les défenseurs de ce courant, la maximisation de la valeur actionnariale. Sauf que les résultats des recherches, traitant de la relation entre l'indépendance des membres du conseil d'administration et la performance de l'entreprise, n'ont pas trouvé de liens significatifs (Agrawal *et al.*, 1991).

Certains chercheurs ont même obtenu une relation négative entre ces deux variables (Agrawal et Knoeber, 1996; Subrahmanyam *et al.*, 1997). Hermalin et Weisbach (1991) et Bhagat et Black (1999) ont, quant à eux, utilisé le Q de Tobin comme mesure de performance. Ils ont trouvé qu'il n'y avait pas de relation notable entre la portion des membres externes du conseil d'administration et la performance.

Aussi, Bhagat et Black (2002) ont examiné les effets de la composition du conseil d'administration sur le marché boursier à long terme et la performance comptable. Ils n'ont trouvé aucune relation entre la composition du conseil d'administration et la performance de l'entreprise.

Pour expliquer les raisons de ces résultats non significatifs ou ambigus, Hillman *et al.* (2000) pensent qu'ils ont été seulement présentés du point de vue de la théorie de l'agence (Hillman *et al.*, 2000, p. 253) occultant les autres rôles importants du CA. Ils supposent que les conseils d'administration auraient au moins deux fonctions principales dans une organisation, la « surveillance » et « l'apport de ressources » qui influenceraient la performance de l'entreprise (Zahra et Pearce, 1989; Johnson *et al.*, 1996; Hillman et Dalziel, 2003).

De ce fait, on ne peut se fier seulement à la théorie de l'agence pour expliquer la composition du CA, car il n'existe pas de consensus dans les résultats sur la relation entre la composition du CA et la performance de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle nous nous intéressons à la théorie de la dépendance aux ressources pour comprendre la composition du CA à travers son rôle dans l'apport en ressources.

Le rôle du conseil d'administration concernant l'apport en ressources renvoie à la capacité du conseil à fournir certaines ressources rares et stratégiques à l'entreprise. Il prend ses racines dans la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978).

Ainsi, selon les partisans de ce courant de pensée, les CA devraient refléter l'environnement de l'entreprise (Boyd, 1990; Hillman *et al.*, 2000; Pfeffer, 1972a). Ils

ajoutent que ses administrateurs seront choisis dans le but de maximiser l'apport en ressources critiques à l'organisation.

Pour montrer la pertinence de la théorie de la dépendance aux ressources dans l'explication de la composition du CA, et surtout pour savoir comment cette composition change pour s'adapter aux changements de son environnement, Hilman *et al.* (2000) proposaient une taxinomie pour classifier les administrateurs afin de refléter le rôle d'apport des ressources.

Au lieu de classifier simplement les administrateurs entre internes (non indépendant) et externes (indépendant), Hilman *et al.* (2000) sont allés plus loin en proposant quatre catégories d'administrateurs suivant l'apport de ressources de chaque catégorie :

- administrateurs internes (*insiders*),
- experts en affaires (*business experts*),
- spécialistes du support (*support specialists*) et
- administrateurs influents dans la communauté (*community influentials*).

Il serait intéressant d'utiliser cette taxinomie pour déterminer le type de membre du CA afin de mieux refléter les différents rôles du CA.

On remarque aussi que toutes ces études ont utilisé des échantillons de grandes entreprises. Selon Zahra et Pearce (1989), il y aurait deux raisons. La première est due à la difficulté ou à l'absence de l'information dans les petites entreprises, obligeant la plupart des recherches sur les conseils d'administration à utiliser des échantillons de grandes entreprises (par exemple les entreprises de *Fortune 500*). La deuxième raison est due à l'importance des grandes entreprises pour l'économie nationale et le fait qu'elles soient la cible des réformes législatives et réglementaires

(Zahra et Pearce 1989, p. 326). En effet, ils étaient incapables de trouver des études empiriques ayant comparé les rôles du CA en considérant les différents types d'entreprises.

Ils ajoutent que même si elles (les études sur les CA des grandes entreprises) sont importantes, il serait judicieux d'étudier la contribution des conseils dans les différents types d'entreprises.

Partant de ce constat, il serait intéressant d'effectuer une étude empirique sur la composition, visant à comparer les rôles du CA des grandes entreprises par rapport aux petites entreprises, en considérant la taxinomie de Hilman *et al.* (2000).

Cette étude se fera dans le cadre de la théorie de la dépendance aux ressources. Cette théorie pourrait selon nous, mieux expliquer l'évolution de l'entreprise et les changements dans son environnement à travers la taille du CA et les changements qui affecteraient sa composition.

En d'autres termes, nous posons la question suivante : la différence dans la taille et la composition des CA (petites entreprises vs grandes entreprises) serait-elle le reflet de l'environnement externe de l'entreprise ou le besoin de renforcer la surveillance de la gestion?

Cependant, on ne considéra pas la structure du capital concentrée vs diffuse ou propriété familiale vs managériale comme base de différenciation des entreprises. En effet, nous retrouvons de grandes entreprises canadiennes avec un capital concentré et une structure de propriété familiale. Ce qui n'est pas le cas pour les grandes entreprises américaines où ces dernières ont une structure de capital diffuse et une structure de propriété managériale (voir l'étude de Gadhoum, 1995).

La présente étude adopte une approche déductive pour confirmer ou infirmer de manière empirique certaines conclusions de la théorie de la dépendance aux ressources qui présument que :

- la taille du conseil d'administration est associée positivement aux besoins grandissants des grandes entreprises (taille de l'entreprise), ce qui serait cohérent avec l'argument de Pfeffer (1972a) et Pfeffer et Salancik « *the greater the need for effective external linkage, the larger the board should be* » (1978, p. 172) et,
- la composition du CA change pour s'adapter aux changements de son environnement (Hilman *et al.*, 2000).

Ainsi, la principale problématique de cette étude consiste à analyser la composition du CA en supposant que :

- il pourrait y avoir une différence de la taille du CA selon la taille de l'entreprise pour répondre au besoin d'acquisition des ressources et non à celui du contrôle, et
- la composition des CA des grandes entreprises est différente de la composition des CA des petites entreprises afin de refléter l'environnement de l'entreprise et l'acquisition des ressources.

Pour traiter cette problématique, nous nous sommes fixés un certain nombre d'objectifs à atteindre :

- montrer que les grandes entreprises devraient avoir de grands CA, non pas pour assurer le rôle de contrôle, mais pour acquérir des ressources comparativement aux petites entreprises,
- analyser la nature de la relation entre la taille et la composition dominante du CA selon la taille d'entreprise (petite vs grande),

- déterminer l'importance pour les grandes entreprises d'avoir des administrateurs externes pour leur faciliter l'acquisition des ressources et instaurer des canaux de communication avec d'autres organisations comparativement aux petites entreprises,
- montrer que le but principal de la nomination des administrateurs influents dans la communauté pourrait être mieux expliqué par le rôle d'acquisition des ressources que par le rôle de contrôle.

L'atteinte de ces objectifs nous permettra de répondre à un besoin d'informations et de connaissances plus précises sur la composition des CA des grandes et des petites entreprises et les rôles des administrateurs. Aussi, cette étude tend à montrer l'importance de considérer la théorie de la dépendance aux ressources dans les études sur les conseils d'administration et ne pas se limiter à la théorie de l'agence. Ce qui permettrait aux futures études de considérer les types d'administrateurs avant de chercher un lien entre la composition du CA et la performance de l'entreprise.

La présente étude est organisée comme suit; dans le premier chapitre, une revue de littérature est consacrée au cadre théorique. On présente les trois courants de pensée ayant traité des principaux rôles assumés par le CA à savoir : la théorie de l'agence, la théorie de la dépendance aux ressources et l'hégémonie managériale.

Le deuxième chapitre sur lequel nous comptons élaborer nos hypothèses de recherche traite des principaux rôles (contrôle, acquisition des ressources et stratégie d'entreprise) et des caractéristiques (taille et composition) du conseil d'administration. Enfin, nous présentons les différentes hypothèses à tester.

Le troisième chapitre expose la méthodologie de la recherche en présentant la méthode de sélection des données et le choix des tests statistiques.

Enfin, le quatrième chapitre, qui est suivi de la conclusion, expose les résultats des tests et des analyses empiriques. Puis, nous faisons le point sur les faiblesses de cette recherche et sur les voies futures qui en découlent.

CHAPITRE I

FONDEMENTS THÉORIQUES DES RÔLES DU CA ET HYPOTHÈSES

Ce présent chapitre sera consacré au cadre théorique. Il abordera la théorie de la séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise (théorie de l'agence) qui traite du rôle de contrôle des CA. Ce chapitre exposera la théorie de la dépendance envers les ressources. Cette théorie pourrait mieux expliquer l'évolution de l'entreprise et les changements dans son environnement à travers la taille du CA, ainsi que les changements qui affecteraient sa composition. Enfin, il abordera la théorie de l'hégémonie managériale qui traitera le rôle du CA dans la stratégie de l'entreprise.

1.1 Théorie de la séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise (Théorie de l'agence)

La théorie de l'agence est le cadre théorique dominant dans la recherche sur la gouvernance d'entreprise (Lynall *et al.*, 2003) et a été considérée comme le domaine exclusif de la finance et de la recherche économique. Elle est parmi les plus reconnus dans la recherche sur la contribution des conseils d'administration où les relations de l'agence sont le point central (*focal point*) dans l'étude de la gouvernance d'entreprise (Zahra et Pearce, 1989). Cette théorie trouve ses origines dans l'ouvrage de référence sur la séparation entre la propriété (actionnaires) et du contrôle (gestion) de Berle et Means (1932).

Dans la rubrique des travaux relatifs aux « droits de propriété », Alchian et Demsetz (1972) et Jensen et Meckling (1976) considéraient l'entreprise comme un ensemble de contrats entre les facteurs de production et que chaque facteur serait motivé par son propre intérêt (Fama, 1980). Dans les grandes entreprises modernes (américaines), le contrôle de l'entreprise serait dans les mains des gestionnaires (la haute direction) qui seraient plus ou moins distincts des propriétaires de l'entreprise.

Fama (1980) a émis que la thèse de la séparation de la propriété (*security ownership*) et du contrôle peut être expliquée comme une forme efficace d'organisation économique au sein de la perspective de la série de contrats (*set of contracts*).

Selon les défenseurs de cette théorie, la séparation de la propriété et de la gestion est l'occasion pour les gestionnaires appelés « agents » de tirer avantage de leur situation. L'argument avancé est que les dirigeants possèdent des libertés (les propriétaires d'entreprise se sont retirés des aspects opérationnels de l'entreprise) et des pouvoirs en raison de leur connaissance spécifique de l'entreprise et de leur expertise dans la gestion.

Ces agents sont soupçonnés de profiter de cet avantage par rapport aux propriétaires appelés mandants (Mizruchi, 1988). En d'autres termes, ils vont agir dans leur propre intérêt en poursuivant des objectifs qui peuvent contredire les objectifs des propriétaires, en maximisant leur propre richesse et leur pouvoir au détriment de ceux des actionnaires.

Ceci étant dit, toute action tourne dans cette théorie autour de la protection et la maximisation de la richesse de l'actionariat.

Pour comprendre la suprématie de la vision actionnariale par les défenseurs de la théorie de l'agence, Dionne-Proulx et Larochelle (2010) ont trouvé que la protection des intérêts des actionnaires s'inscrit dans la conception classique de l'entreprise.

Selon cette théorie, l'entreprise devient un outil de maximisation des profits pour les actionnaires à travers l'optimisation et la combinaison des facteurs de production (les ressources humaines, financières et techniques).

Ils ajoutent que c'est Friedman (1962) qui a défini les concepts de la primauté des actionnaires et de la maximisation des profits sur la responsabilité sociétale de l'entreprise par sa citation :

Peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations mêmes de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale, autre que celle de faire plus d'argent possible pour leurs actionnaires. C'est une doctrine fondamentalement subversive. Si les hommes d'affaires ont une responsabilité autre que celle du profit maximum pour les actionnaires, comment peuvent-ils savoir ce qu'elle est? Des individus privés autodésignés peuvent-ils décider de ce qu'est l'intérêt de la société? (Friedman, 1962 traduit de l'anglais par Charno, 1971)

Donc, l'objectif ultime de l'entreprise est de protéger et d'accroître la richesse des actionnaires sans ce souci des exigences environnementales et sociales, contrairement selon Friedman (1962) à la croissance et à la prospérité de l'entreprise. Il considère la responsabilité sociétale fondamentalement destructrice.

Il y aurait ainsi un problème majeur à résoudre : comment discipliner (sanctionner ou récompenser) les dirigeants pour protéger les actionnaires?

Selon Fama et Jensen (1983), il y aurait dans toute organisation quatre étapes essentielles qui constituent le processus décisionnel : 1) l'initiation de la proposition,

2) la ratification de la décision, 3) la mise en œuvre ou l'exécution de la décision, et enfin, 4) la surveillance de l'implémentation de la décision.

Comme la première et la troisième étape sont confiées aux gestionnaires, il serait évident de combiner ces deux étapes sous le terme de « la gestion de la décision ». D'un autre côté, les deux étapes restantes peuvent elles aussi être regroupées sous le terme du « contrôle de la décision ».

De ce fait, Fama et Jensen (1983) considèrent qu'un système efficace de contrôle exige que le contrôle de la décision (ratification et surveillance) soit séparé de la gestion de la décision, car le cumul de ces deux composantes de la décision organisationnelle par les gestionnaires risque de créer des problèmes d'agence. Ainsi, on peut résumer l'intervention de l'équipe de gestion et celle du conseil d'administration dans le processus décisionnel comme suit :

Tableau 1.1
Étapes du processus décisionnel - Fama et Jensen (1983)

	Gestion de la décision		Contrôle de la décision	
	Initiation de la proposition	Exécution de la décision	Ratification de la décision	surveillance de l'implémentation
Équipe de gestion	X	X		
Conseil d'administration			X	X

En effet, un examen attentif du jugement des affaires de la direction est souhaitable lorsque les actions proposées par la direction peuvent avoir un impact significatif sur l'entreprise. En ce sens, les coûts d'agence ou les conflits d'intérêts issus de la relation d'agence résultent lorsque les gestionnaires poursuivent leurs propres intérêts au détriment des intérêts des actionnaires (Lynall *et al.*, 2003).

Byrd, Parrino et Pritsch (1998) distinguent quatre types de conflits d'intérêts issus de la relation d'agence :

- problème de l'effort (*effort problem*), lorsque les dirigeants fournissent un effort qui n'est pas celui attendu par les actionnaires,
- problème d'horizon (*horizon problem*), lorsque les attentes des dirigeants sont à court terme alors que celles des actionnaires sont à long terme,
- problème différentiel d'aversion au risque (*differential risk preference*), lorsque les actionnaires acceptent un niveau de risque plus élevé (pour un rendement plus élevé) du fait de la diversification de leur portefeuille (qui réduit leur exposition au risque). Par contre, les dirigeants n'ont pas cette possibilité de diversifier leurs richesses (une large portion de leur richesse est reliée au succès de leur entreprise qu'ils dirigent). Ainsi, les dirigeants ont tendance à éviter les projets risqués durant leur mandat pour éviter les échecs qui accélèraient leur licenciement,
- problème de l'utilisation des actifs de l'entreprise (*asset use*), lorsque les dirigeants utilisent les actifs de l'entreprise à des fins personnelles.

D'un autre côté, Byrd, Parrino et Pritsch (1998) proposent des mécanismes de gouvernance externes et internes pour contrôler ces problèmes et limiter ainsi les coûts d'agence. Les mécanismes externes comprennent tous les marchés (travail, production, capital) et le contexte légal et réglementaire (protection légale des investisseurs). Alors que les mécanismes internes comprennent le conseil d'administration, la participation des dirigeants au capital-action et la compensation incitative des dirigeants. Concernant les conseils d'administration, ils servent comme des fiduciaires des actionnaires pour s'assurer que leurs intérêts sont sauvegardés (Lynall *et al.*, 2003).

Dans ce contexte, le conseil est considéré comme le mécanisme ultime de contrôle des entreprises. Selon cette approche, la contribution du CA à la performance organisationnelle serait de réduire les coûts d'agence résultant de la non-conformité des décisions des gestionnaires avec les objectifs et les procédures établies.

1.1.1 Indépendance des administrateurs externes

La surveillance et le contrôle comme fonctions principales des CA exigent que la composition soit dominée par les administrateurs externes et en tant que groupe, ils doivent avoir suffisamment de temps à consacrer à leurs tâches (Leech et Mundheim, 1976). Aussi, le rôle du conseil dans ce cas est de fournir un mécanisme relativement à faible coût pour le remplacement ou la réorganisation des cadres supérieurs de la haute direction.

Leech et Mundheim (1976) insistent sur le fait que le terme « indépendant » ne sert pas à suggérer l'indifférence aux préoccupations de l'entreprise, mais la capacité à conseiller ou à surveiller sans soumission à la direction (au chef de la direction). L'indépendance est compatible avec une relation de travail efficace entre la direction et le conseil d'administration, elle ne signifie pas que l'administrateur doit catégoriquement voter contre la gestion.

Johnson, Daily et Ellstrand (1996) pensent que l'indépendance des administrateurs se manifeste dans une recherche d'indicateurs de relations entre le chef de la direction et les administrateurs. Ces relations peuvent affecter la capacité ou la volonté des administrateurs à exécuter de façon responsable leurs responsabilités fiduciaires (Fizel et Louie, 1990; Pearce et Zahra, 1992).

Johnson, Daily et Ellstrand (1996) ajoutent que les administrateurs qui sont potentiellement influencés par le chef de la direction à cause de leurs relations personnelles, professionnelles ou économiques peuvent être des surveillants (*monitors*) moins efficaces dans la gestion des entreprises (Bainbridge, 1993; Baysinger et Butler, 1985; Daily et Dalton, 1994a, 1994b). Ceci est dû au fait que les décisions du CA sont prises par la majorité des voix et les intérêts personnels de ces administrateurs peuvent altérer leur jugement lorsqu'ils examinent les propositions de la gestion.

De ce qui précède, la composition des CA en majorité par des administrateurs externes indépendants permettrait d'avoir des CA indépendants. Cette indépendance est considérée comme une incitation primaire et la clé pour le rôle de la surveillance du CA (Baysinger et Butler, 1985; Daily et Dalton, 1994a, 1994c; Weisbach, 1988). Le fait d'avoir des administrateurs externes ne garantirait pas un contrôle efficace si ces administrateurs externes ne sont pas indépendants de la gestion et du chef de la direction.

1.1.2 Asymétrie de l'information des administrateurs du CA

Les décisions des chefs de la direction deviennent de plus en plus complexes, car l'ampleur et la complexité de l'entreprise peuvent compromettre la capacité des conseils d'administration à effectuer raisonnablement leur rôle (Dalton *et al.*, 1998).

La circulation de l'information entre la direction et les administrateurs pourrait être problématique lorsque le chef de la direction occupe aussi le poste du président du CA (dualité de la structure). En effet, les chefs de la direction peuvent contrôler la qualité et la quantité d'informations destinées aux administrateurs lorsque ces chefs de la direction siègent également comme des présidents du CA (Dalton *et al.*, 1998).

Afin de protéger les flux d'information, le CA s'attend à ce que les cadres supérieurs et en particulier ceux qui sont membres du conseil d'administration ne puissent être limogés qu'avec le consentement du conseil d'administration. Ils seront donc protégés contre les représailles des autres cadres dirigeants. En d'autres termes, il faut insister sur l'importance des contrôles de la gouvernance sans quoi, les gestionnaires sont plus susceptibles de s'écarter des intérêts des actionnaires (Fama et Jensen, 1983).

Un autre point de vue suggère un recours à une prépondérance des administrateurs externes en invitant des administrateurs internes à siéger au CA. En effet, la théorie de l'intendance (*stewardship theory*) fait valoir que les gestionnaires sont intrinsèquement fiables et peu enclins à détourner des ressources d'entreprise (Donaldson, 1990; Donaldson et Davis, 1991, 1994). Comme suggéré par Donaldson et Davis (1994)

Stewardship theory argues that managers are good stewards of the corporation and diligently work to attain high levels of corporate profit and shareholder returns (Donaldson et Davis 1994, p. 159).

Kiel et Nicholson (2003) avaient mentionné que les partisans de la théorie de l'intendance soutiennent que le rendement supérieur de l'entreprise serait lié à une majorité d'administrateurs internes, car ces administrateurs travaillent à maximiser les profits pour les actionnaires. Ils comprennent les activités de l'entreprise mieux que les administrateurs externes et ils peuvent ainsi prendre les bonnes décisions pour l'entreprise (Donaldson et Davis, 1991; Donaldson, 1990). Les théoriciens de l'intendance font également valoir que les cadres supérieurs n'ont pas à désavantager les actionnaires de crainte de compromettre leur réputation sur le marché du travail (Donaldson et Davis, 1994).

Aussi, dans un souci de montrer les différences entre la théorie de l'intendance et la théorie de l'agence, Donaldson et Davis (1994) ont dressé un tableau comparatif entre ces deux théories en se basant sur des mécanismes psychologiques et sur des mécanismes situationnels.

Concernant les mécanismes psychologiques, on peut citer :

- la motivation intrinsèque vs la motivation extrinsèque des cadres supérieurs. Selon la théorie de l'agence, la motivation est extrinsèque, car les incitatifs sont tangibles et quantifiables (instauration d'un système de récompense) pour protéger les intérêts du principal. Ce qui constituerait un des mécanismes du contrôle des agissements des agents. Inversement, la théorie de l'intendance considère que la motivation des cadres de la direction est plutôt intrinsèque, car le système de récompense (qui n'est pas facile à quantifier) traduit cette motivation par l'opportunité d'avancement, d'achèvement et d'affiliation.
- L'identification des cadres de la direction : pour la théorie de l'agence, les agents ont un faible engagement envers leur organisation, ce qui n'est pas le cas si l'on considère la théorie de l'intendance, qui suppose que les dirigeants ont un très haut niveau d'engagement envers leur organisation.

Concernant les mécanismes situationnels, on peut citer :

- La philosophie de la gestion : pour la théorie de l'agence, elle est plus orientée vers le contrôle dont l'objectif est de réduire les coûts du contrôle par l'instauration des mécanismes du contrôle. Alors que pour la théorie de l'intendance, la philosophie de la gestion est plus orientée vers l'implication des agents dont l'objectif est de renforcer la performance par l'instauration d'un climat de confiance envers les dirigeants.
- Les différences culturelles : pour la théorie de l'agence, l'individualisme des agents est traduit par leurs agissements dans l'atteinte de leurs propres objectifs. Par contre pour la théorie de l'intendance, le collectivisme l'emporte

dans les agissements des agents, car ses derniers font partie du groupe (l'organisation) et que leurs actions tendent vers l'accomplissement des objectifs du groupe.

Telles sont les principales différences entre la théorie de l'agence et celle de l'intendance, quant au rôle des agents (cadres supérieurs) dans l'organisation.

Ainsi, il y aurait des avantages potentiels de la présence de ces agents comme administrateurs internes dans les conseils d'administration (par exemple, Baysinger et Hoskisson, 1990; Baysinger, Kosnik, et Turk, 1991; Boyd, 1994; Hill et Snell, 1988; Hoskisson et al, 1994.). Baysinger et Hoskisson (1990) ont suggéré que la supériorité de la quantité et de la qualité de l'information des administrateurs internes peut conduire à une évaluation plus efficace de la haute direction (Dalton, Daily, Ellstrand et Johnson, 1998).

1.2 Théorie de la dépendance envers les ressources

Selon Zahra et Pearce (1989), cette théorie est fondée en sociologie et en théorie de l'organisation, elle considère les CA comme d'importants *boundary spanners*, une notion qui renvoie aux liens interconseils des membres du CA (*interlocking directorates*) qui permettent aux gestionnaires l'accès à l'information en temps opportun.

En ce sens, Johnson, Daily et Ellstrand (1996) ont relevé que les études fondées sur la perspective de la dépendance aux ressources considéraient les administrateurs comme des instruments à la disposition de la direction pour faciliter l'accès aux ressources essentielles. Ils citent l'étude de Selznick (1949) du *Tennessee Valley Authority*, les recherches effectuées par Zald (1969), les études faites par Pfeffer

(1972a, 1973), et celle de Pfeffer et Salancik (1978). Ces études ont fourni une grande partie du cadre conceptuel sur l'utilisation des CA comme un mécanisme de gestion des dépendances aux ressources.

Cette théorie a été testée avec succès dans les études d'organismes de services sociaux (Aldrich, 1976), avec la structure administrative d'universités (Tolbert, 1985), les coentreprises (Pfeffer et Nowak, 1976) et les regroupements d'entreprises (Pfeffer, 1972b).

1.2.1 Importance de la composition du CA dans le contrôle de l'environnement externe de l'entreprise et l'acquisition des ressources critiques

Cette théorie se concentre sur le fait que la survie d'une organisation dépendrait de sa capacité à exercer un contrôle sur les ressources de son environnement, ce qui l'oblige à tisser des liens avec son environnement externe. Cette prise de contrôle des ressources se ferait, entre autre, grâce au choix des membres de son conseil d'administration (la composition du CA).

Boyd (1990) ajoutait que les pressions externes exercées sur l'entreprise telles que la concurrence et la réglementation seraient parmi les causes qui poussent l'entreprise à tisser des liens avec son environnement pour réduire sa dépendance aux ressources.

À cet égard, selon Hilman *et al.* (2000), la théorie de la dépendance des ressources propose que les conseils d'administration soient :

- Un mécanisme de gestion des dépendances externes (Pfeffer et Salancik, 1978),

- un mécanisme de réduction de l'incertitude de l'environnement (Pfeffer, 1972a) et
- un mécanisme de la réduction des coûts de transaction liés à l'interdépendance avec l'environnement (Williamson, 1984).

Donc le rôle principal du CA, selon Hilman *et al.* (2000) et du point de vue de la dépendance des ressources, serait un rôle de connecteurs de ressources pour l'organisation. Par exemple, un administrateur externe qui possède une expertise ou des connaissances de la réglementation peut réduire l'incertitude par un gain d'information et d'expertise. Il peut également réduire les coûts de transaction associés à l'autorité de la réglementation (*regulatory agency*).

Lynall *et al.* (2003) ont mentionné l'existence des types de ressources que les CA sont censés fournir, soit :

- des conseils et des avis mis à la disposition de ressources spécifiques, telles que l'expertise et des conseils de personnes ayant une expérience dans une variété de domaines stratégiques,
- la légitimité (Pfeffer et Salancik, 1978), et
- des canaux de communication des informations entre l'entreprise et les organisations externes.

Les ressources étant tout ce qui pourrait être considéré comme une force ou une faiblesse pour une entreprise donnée selon Wernerfelt (1984). Pfeffer et Salancik avaient noté que:

when an organization appoints an individual to a board, it expects the individual will come to support the organization, will concern himself with its problems, will variably present it to others, and will try to aid it" (Pfeffer et Salancik 1978, p. 163).

Hillman *et al.* (2000) citent des exemples de ressources que l'organisation souhaite avoir et que les administrateurs peuvent procurer. Ils citent des exemples tels que les informations, les compétences, l'accès aux composants clés (par exemple, les fournisseurs, les acheteurs, les décideurs de politiques publiques, groupes sociaux), et aussi à la légitimité (Gales et Kesner, 1994).

En effet, quand l'organisation nomme des administrateurs (le choix de type d'administrateurs), elle doit considérer leur statut dans leurs professions et dans la collectivité, car ces administrateurs seraient en mesure d'extraire des ressources pour assurer un succès aux opérations de l'organisation. Ces activités sont censées renforcer la réputation de l'entreprise dans la société et l'aider à atteindre ses objectifs d'efficacité et l'amélioration de sa performance (Pfeffer, 1972a, 1973; Price, 1963; Provan, 1980; Zald, 1967).

L'autre point développé par la théorie de la dépendance aux ressources est celui relatif à la cooptation de membres de CA. En effet, selon Dicko et Breton (2011) citant les travaux de Pfeffer et Salancik, (1978), les administrateurs seraient un moyen pour une organisation d'acquérir les ressources critiques pour sa survie et son succès. Ainsi, pour faire face au manque des ressources clés, l'organisation utiliserait son CA comme moyen de cooptation des organisations externes importantes desquelles elle dépendrait. En ce sens, ils citent l'exemple du choix des administrateurs issus des institutions financières, de grandes organisations ou du milieu universitaire, communautaire ou politique, de façon à répondre aux besoins de l'entreprise et avoir un soutien financier, stratégique, politique ou social.

Finalement, cette théorie avance qu'il existe une relation entre le degré d'incertitude ou la dépendance et la composition du conseil d'administration, telle que mesurée par la proportion d'administrateurs externes. Cette relation a été confirmée selon Hillman *et al.* (2000) par Pfeffer et Salancik (1978), Pennings (1980), Boyd (1990) et Gales et Kesner (1994).

En ce sens, Boyd (1990) avance que le pourcentage d'avocats sur un CA était lié au niveau de la réglementation. En outre, des représentants d'institutions financières ont augmenté lorsqu'il y a des exigences de fonds propres de l'entreprise. Il a également signalé que la proportion d'administrateurs externes est positivement liée au niveau d'exigences environnementales.

De ce qui précède, la dépendance aux ressources critiques pour l'entreprise nécessite un choix judicieux d'administrateur externe. On s'attend à voir dans un CA des profils différents d'administrateurs suivant l'apport de la ressource critique.

1.2.2 Importance de la taille du CA dans le contrôle de l'environnement externe de l'entreprise et l'acquisition des ressources critiques

La taille du CA serait un élément qui traduira les besoins de l'organisation en ressources clés. Selon Dicko et Breton (2011), plus l'environnement est complexe, plus l'entreprise aurait de la difficulté à gérer ses relations avec les organisations externes dont elle dépendrait. Il en résulte un accroissement de ses besoins en ressources, l'obligeant ainsi à coopter des administrateurs issus et représentants ces organisations externes pour siéger à son CA.

Ainsi, les membres du CA agissent comme des liaisons entre les organisations de manière directe ou indirecte dont le but est de partager des ressources, selon qu'elles seraient humaines, financières ou autres.

En effet, Dicko et Breton (2011) soutiennent que les entreprises ont intérêt à se mettre ensemble et former un capital social communautaire en vue de partager des ressources et éviter des coûts d'acquisition (Lester et Cannella, 2006).

Donc, les organisations opérant dans des environnements complexes pourraient bénéficier de multiples liens interconseils (*interlocking directorates*) grâce au fait d'avoir de grands CA. Hillman (2005), citant la méta-analyse de Dalton *et al.* (1999) sur la taille du conseil d'administration et la performance des entreprises, avait noté que la taille du conseil d'administration est associée positivement à la performance des entreprises. Ce qui serait cohérent avec l'argument de Pfeffer et Salancik (1978) « *the greater the need for effective external linkage, the larger the board should be* » (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 172).

Les liens interconseils seraient ainsi un exemple de l'application directe de la théorie de la dépendance des ressources pour le conseil d'administration.

Dans le même sens, on peut aussi citer l'étude de Pfeffer (1973). Selon cette étude, la nécessité d'avoir des liens avec l'environnement local de l'hôpital pour des fonds supplémentaires obligerait l'hôpital à prévoir un plus grand CA, afin d'obtenir plus de liens possibles avec les ressources financières.

1.3 Théorie de l'hégémonie managériale

À travers cette théorie, on essaiera de voir la passivité du CA dans la stratégie de l'entreprise et la relation entre cette théorie et les deux théories précédentes.

Goodstein *et al.* (1994) ont défini le rôle stratégique du CA comme le pouvoir de « *taking important decisions on strategic change that help the organization adapt to important environmental changes* » (Goodstein *et al.*, 1994, p. 242).

Carpenter et Westphal (2001) suggèrent quant à eux, que les conseils d'administration doivent servir comme des consultants stratégiques pour les cadres

supérieurs plutôt que d'exercer un contrôle indépendant. Dans le même sens, Helmer (1996) prétend que le rôle du conseil dans la stratégie était d'établir des normes, de conseiller le chef de direction, d'approuver ces normes et de surveiller la mise en œuvre de la stratégie par la direction.

1.3.1 Passivité du CA dans la stratégie de l'entreprise

Selon Hendry et Kiel (2004), la théorie de l'hégémonie managériale a trouvé son expression au début de l'œuvre de Berle et Means (1932), mais c'est avec l'étude de Mace (1971) que cette théorie s'est développée. En interrogeant 50 administrateurs de grandes et de moyennes sociétés américaines, Mace (1971) a constaté que les CA interviennent dans la prise de décisions stratégiques en temps de crise seulement et que ces décisions stratégiques ont par ailleurs été contrôlées par les dirigeants. D'autres chercheurs ont suivi l'approche de Mace (1971) avec des résultats similaires (Norburn et Grinyer, 1974; Pahl et Winkler, 1974; Rosenstein, 1987), concluant que les conseils ont fourni peu d'orientations stratégiques et que ce rôle reposait principalement sur le chef de la direction, qualifiant le CA de « la créature du chef de la direction » (Mace, 1971).

Selon Hung (1998), l'hégémonie managériale réfère à la situation où le conseil d'administration d'une organisation est utilisé pour accepter toutes les propositions de la direction, connue sous l'expression *rubber stamp*. En d'autres termes, les membres du conseil sont à peine impliqués dans la stratégie (Mace 1971; Lorsch et MacIver 1989), car toutes les décisions stratégiques sont dominées et anticipées par les gestionnaires.

Lorsch et MacIver (1989) ont trouvé que le rôle principal des CA dans le processus de la formation de la stratégie était dans le conseil et l'évaluation, plutôt que dans l'initiation et l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Dans ce sens, McNulty et Pettigrew (1999) citaient le témoignage d'un président et administrateur non exécutif qui était également un chef de la direction. Ce dernier confirmait qu'il ne faut pas s'attendre à ce que les administrateurs mettent sur pied de grandes idées créatrices de richesse pour l'entreprise. Il était clair pour lui que les administrateurs externes ne doivent pas faire le travail des dirigeants et qu'il n'est pas de leur ressort d'élaborer une stratégie, mais plutôt de s'assurer qu'il y en a une en place.

McNulty et Pettigrew (1999) ont aussi noté dans leur étude que les conseils approuvent la majorité des propositions mises de l'avant par les dirigeants. Pour les rejets des propositions, ils ont noté qu'ils étaient rares par rapport à l'approbation des propositions durant le processus de la ratification de la décision.

Pour expliquer cette hégémonie de la gestion, Hung (1998) renvoie ceci à des facteurs objectifs et à des facteurs subjectifs. Ainsi, les facteurs subjectifs suggèrent que les administrateurs des conseils d'administration refusent de s'impliquer dans la prise de décisions indépendantes de la gestion, car la plupart des candidatures d'administrateurs sont proposées par la direction et donc soumises à la discrétion de la gestion. Cette pratique crée, pour les futurs administrateurs, un sentiment d'allégeance envers la gestion lorsqu'ils sont nommés (s'ils veulent maintenir leur mandat).

Quant aux facteurs objectifs, les conseils d'administration sont contraints de prendre des décisions indépendantes en comptant sur de l'information fournie par la direction. S'ajoute à cela le manque de connaissances nécessaires de certains administrateurs pour prendre des décisions efficaces. Stiles (2001) arrivait aux

mêmes conclusions, soit l'absence pour les administrateurs non exécutifs (externes) de l'expertise et de l'accès à l'information opérationnelle nécessaire pour la prise des décisions.

Aussi, McNulty et Pettigrew (1999) expliquent cette hégémonie en avançant que dans certains CA, l'ordre du jour se compose de la routine procédurale, des éléments tels que : les rapports sur la performance des entreprises, les exercices de planification budgétaire et la publication des résultats financiers de l'entreprise. Ces éléments encouragent seulement un examen des résultats passés plutôt que de discuter des questions liées à la stratégie auxquelles ferait face l'entreprise dans le futur.

Stiles et Taylor (1996) pensent que le conseil est potentiellement éloigné de l'arène stratégique quand un chef de la direction dispose d'un grand pouvoir dans l'entreprise. Aussi, pour Andrews (1981), le chef de la direction qui veut éviter que son conseil d'administration se plonge profondément sur des questions stratégiques gardera la stratégie hors des mains d'un comité spécialement qualifié et éclairé. Ainsi, le chef de la direction aurait tendance à soumettre les propositions stratégiques directement au cours des réunions formelles de tout le conseil d'administration, où la consultation ouverte par les administrateurs désintéressés permettra d'accélérer la discussion au-delà de la compréhension des vrais problèmes. Cette manière de présenter les propositions stratégiques conduira à l'approbation systématique des recommandations de la gestion.

1.3.2 Intégration du rôle stratégique du CA dans la théorie de l'agence et la théorie de la dépendance envers les ressources

Selon McNulty et Pettigrew (1999), la participation des membres du conseil dans la stratégie est cohérente avec les perspectives de l'agence qui considère le CA

comme l'un des mécanismes importants du contrôle de l'entreprise. Ils considèrent la stratégie comme un moyen par lequel les CA, à travers leurs membres, peuvent exercer une influence déterminante sur la direction durant la présentation des propositions stratégiques de l'entreprise.

Stiles (2001) avance que si la véritable responsabilité de diriger et de contrôler l'entreprise est assumée par la direction de l'entreprise, conformément à la théorie de l'hégémonie managériale, cela rend un CA inefficace pour réduire le risque de problèmes d'agence entre la direction et les actionnaires (Kosnik, 1987; Mace, 1971; Vance, 1983). Donc, avoir un CA actif dans la stratégie et dans l'orientation de l'entreprise réduirait de manière significative les problèmes d'agence.

Andrews (1981), quant à lui, considère qu'une relation doit exister avec la théorie de l'agence, même s'il n'est pas de la fonction du conseil d'administration de formuler une stratégie, il serait habilité à examiner et à surveiller le processus qui la produit.

La fonction de contrôle intervient selon Demb et Neubauer (1992) lorsque le CA exerce son jugement critique. Ce qui signifie que les membres ont une assez bonne connaissance de la situation et qu'ils peuvent distinguer dans les propositions ce qui est important. Pour cela, il est impératif pour le conseil, dans le but de critiquer les actions de la direction, d'avoir des individus ayant une maîtrise et des connaissances sur l'entreprise, son histoire, sa mission, sa vision, ses forces, ses faiblesses, sur la concurrence, et sur les évolutions technologiques de l'industrie.

De plus, le rôle stratégique du conseil d'administration comprend également l'acquisition de ressources (Pfeffer, 1973) et la prise de décisions sur le changement stratégique qui permettent à l'organisation de s'ajuster aux changements environnementaux (Goodstein, Gautam et Boeker, 1994; Pearce et Zahra, 1991). Ainsi, Goodstein *et al.* (1994) prétendent que durant des périodes de turbulences dans l'environnement de l'entreprise ou dans l'enregistrement des baisses de

performance, il est exigé de la part du conseil d'administration une mobilisation et le lancement d'un changement stratégique pour permettre à l'entreprise de faire face à ces turbulences.

Dans ce sens, Stiles (2001) avance un exemple sur l'importance d'impliquer des administrateurs externes dans l'élaboration de la stratégie en utilisant leur accès à l'information externe à l'entreprise pour alimenter la discussion stratégique. Il cite un administrateur interviewé qui le lui avait déclaré :

One of our non-executives was for many years a senior civil servant. His knowledge about the workings of Whitehall has been of considerable benefit to us, particularly as we operate in a very sensitive market and we need to be able to influence the right people.
(Stiles, 2001, p. 647)

Ainsi, le capital humain du CA constitue non seulement un avantage concurrentiel pour l'entreprise (par les capacités et les compétences individuelles de chacun de ses administrateurs), mais aussi, un avantage concurrentiel à travers les connexions que ses membres entretiennent avec l'environnement de l'entreprise. Ce qui rejoint les conclusions de Demb et Neubauer (1992), qui veulent que la plupart des administrateurs externes soient relativement ignorants des détails de la société, mais apportent de l'expérience des autres industries et d'autres secteurs, tels que le gouvernement ou le travail dans la communauté.

CHAPITRE II

RÔLES ET CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Cette étude tente de faire une comparaison empirique entre les CA des grandes entreprises et les CA des petites entreprises en considérant, les principaux rôles des administrateurs et les deux grandes caractéristiques du CA, soit la taille et la composition.

Dans ce chapitre, la revue de la littérature cherche : 1) à présenter les principaux rôles des administrateurs et les caractéristiques des CA des grandes et des petites entreprises; et, 2) à montrer l'importance de l'évolution des CA pour répondre d'une part aux besoins de l'entreprise et d'autre part, aux exigences légales, réglementaires et actionnariales.

Finalement, nous présenterons de manière détaillée les hypothèses relatives à la taille et à la composition du CA.

2.1 Rôles des membres du CA d'une organisation

Il serait intéressant de connaître plus en détail les différents rôles que le CA doit effectuer pour être en adéquation avec les exigences réglementaires et légales d'une part et avec les attentes des gestionnaires, des actionnaires et des parties prenantes d'autre part.

Cette section explore le rôle du CA du point de vue légal et réglementaire puis le rôle de surveillance et de contrôle. Enfin, elle présente son rôle dans le processus d'acquisition des ressources.

2.1.1 Le rôle du CA du point de vue juridique

Au Canada, la gouvernance des entreprises a été traitée par la Loi canadienne sur les sociétés par actions C-44 L.R.C. (1985), dans sa partie X (administrateurs et dirigeants) qui aborde les responsabilités du CA³. Pour la réglementation, ce sont les commissions provinciales des valeurs mobilières qui ont émis, par exemple, l'instruction générale 58-201 relative à la gouvernance, ainsi que le règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance.

Cependant, l'instruction générale 58-201 a été révisée et amendée depuis l'adoption des recommandations du rapport Saucier (2001), « Rapport final du comité mixte sur la gouvernance d'entreprise : au-delà de la conformité, la gouvernance ». Ce rapport est la continuité du rapport du comité sur la gouvernance d'entreprise de la bourse de Toronto intitulé « Où étaient les administrateurs? », connu sous le nom du Rapport Dey (1994).

Ceci nous amène à examiner en premier lieu les dispositions législatives et réglementaires pour faire sortir les principaux rôles que devraient jouer les membres du CA. Ensuite, nous analyserons les recommandations du rapport Saucier (2001), du rapport Dey (1994) et du rapport Cadbury (1991) afin de faire ressortir les points

³ À noter que la Loi sur les sociétés par actions, chapitre VI administrateurs et dirigeants pour la province du Québec, renferment presque les mêmes dispositions que celles de la C-44 L.R.C (185), ce qui nous permet dans cette étude de se pencher seulement sur la Loi fédérale.

communs sur le rôle des membres du CA dans la gouvernance des entreprises publiques.

2.1.1.1 Dispositions législatives et réglementaires relatives à la gouvernance des entreprises

À la lecture des clauses de certains articles de la Loi canadienne sur les sociétés par actions, nous nous sommes concentrés sur le mandat du CA, ses prérogatives et ses responsabilités. L'alinéa 102(1) de la loi fédérale stipule que :

sous réserve de toute convention unanime des actionnaires, les administrateurs gèrent les activités commerciales et les affaires internes de la société ou en surveillent la gestion

De cela, il apparaît que le CA est le premier responsable de l'entreprise, mettant ses membres comme les premiers responsables de l'entreprise envers les instances judiciaires. Cependant, dans les grandes entreprises, la gestion des affaires commerciales et les affaires internes sont confiées à l'équipe de direction et le rôle du CA serait plus celui de supervision et de surveillance que celui de la gestion.

La loi fédérale ajoute que le mandat le plus important pour un conseil d'administration est celui de nommer le président et le chef de la direction. Comme le précise l'alinéa 104(1).

Concernant la composition du CA, l'indépendance des membres serait exigée pour les entreprises publiques selon l'alinéa 102(2)⁴ qui stipule que :

le conseil d'administration se compose d'un ou de plusieurs administrateurs; au cas où des valeurs mobilières en circulation de la société ayant fait appel au public sont détenues par plusieurs personnes. Il compte au moins trois administrateurs dont deux ne font partie ni des dirigeants ni des employés de celle-ci ou des personnes morales de son groupe.

Ce qui fait que la majorité des membres du CA des entreprises publiques (au minimum les 2/3) ne doivent pas avoir de liens avec la direction gérant les affaires et les activités des entreprises.

On remarque que le souci premier du législateur est celui du contrôle et de la supervision de l'équipe dirigeante. Cela ne peut se faire, selon le législateur, que lorsque la majorité des membres qui constituent ce conseil sont des membres indépendants de la direction.

Du point de vue réglementaire, l'instruction générale 58-201 recommande que les membres du CA soient majoritairement indépendants; elle définit les exigences dans le règlement 58-101. Elle met aussi l'accent sur l'obligation que le président du conseil d'administration soit un administrateur indépendant afin de jouer pleinement son rôle et de s'acquitter de ses fonctions. Donc, l'indépendance des membres du CA garantirait une bonne gouvernance et serait synonyme d'un CA efficace.

⁴ Alinéa 106 de Loi québécoise sur les sociétés stipule : « Le conseil d'administration de la société se compose d'un ou de plusieurs administrateurs. Lorsque la société est un émetteur assujéti, le conseil d'administration se compose d'au moins trois administrateurs dont deux ne font partie ni des dirigeants ni des employés de la société ou d'une personne morale de son groupe ».

Concernant le mandat du CA, selon l'instruction générale 58-201 relative à la gouvernance, le CA doit assumer sa responsabilité :

- de s'assurer que les dirigeants sont intègres dans l'exercice de leurs tâches,
- d'adopter un processus de planification stratégique et d'approuver, au moins une fois par an, un plan stratégique qui prend en compte, notamment, les opportunités et les risques de l'entreprise,
- de définir les principaux risques de l'activité de l'entreprise et de veiller à la mise en œuvre de systèmes appropriés de gestion de ces risques, par la mise en place de contrôles clés pour mitiger ces risques, et d'une politique sur le contrôle interne,
- d'élaborer la vision de l'entreprise en matière de gouvernance, notamment d'élaborer un ensemble de principes et de lignes directrices sur la gouvernance. (l'instruction générale 58-201, partie 3, paragraphe 3.4)

2.1.1.2 Rapports relatifs à la gouvernance des entreprises

L'objectif de la bonne gouvernance, selon le rapport Saucier (2001), est d'avoir des sociétés fortes et compétitives et ceci, grâce à la contribution des membres du CA qui sont les gardiens des actifs de la société. Ainsi, les membres travailleraient de concert avec la direction dans le but de lui permettre d'atteindre ces objectifs et d'accroître la valeur actionnariale.

Aussi, ce rapport considère que la bonne gouvernance serait bénéfique pour les grandes entreprises publiques comme pour les entreprises de petite et de moyenne taille. Même si les membres du comité Saucier prédisent qu'il serait difficile pour les petites entreprises de se conformer aux pratiques suggérées. « Il serait difficile d'ajouter des ressources pour se conformer avec les recommandations du présent rapport » (*Saucier Report*, 2001, p.11).

La contribution du CA serait : d'évaluer et d'approuver des plans stratégiques, des politiques et des procédures qui permettent de réduire les risques; de mettre en

place des contrôles clés; de faire le suivi de la performance de l'entreprise, et de s'assurer de l'intégrité des rapports financiers de l'entreprise.

Concernant le mandat du CA et ses responsabilités, le rapport Saucier (2001) énumère cinq importants rôles :

- nommer le président et le chef de la direction, et veiller à ce que la société dispose d'une équipe de direction compétente et capable de gérer les activités de l'entreprise,
- déterminer les grands axes dans lesquels l'équipe de gestion devrait agir (l'adoption d'un processus de planification stratégique et l'approbation des orientations stratégiques),
- superviser le chef de la direction et la direction en fournissant des orientations et des conseils,
- surveiller et évaluer la performance du chef de la direction, déterminer la rémunération du président, du chef de direction et de la haute direction et, prendre des mesures correctives lorsque cela est justifié, y compris le remplacement du chef de la direction, si nécessaire, et
- fournir une assurance aux actionnaires et aux parties prenantes quant à l'intégrité de la performance financière de la société. (traduction personnelle *Saucier Report*, 2001, p.12-13)

Aussi, le comité Saucier est persuadé que pour que le CA puisse répondre entièrement à ses responsabilités, il faudrait qu'il :

- soit fort par l'indépendance de ses membres de la direction de l'entreprise,
- ait un solide leadership au sein des membres externes (considérés indépendants par ledit comité),
- ait un président et chef de la direction qui comprend parfaitement le rôle du CA et qui serait ouvert à l'instauration d'une culture de saine gouvernance dans l'entreprise, et
- effectue des réunions régulières, regroupant seulement les administrateurs externes, pour permettre des débats sans interférence au niveau de la haute direction et assurer une cohésion dans leur prise de décision. (traduction personnelle *Saucier Report*, 2001, p.13)

Pour cela, l'une des recommandations du comité était d'instaurer un poste de président du CA indépendant (*independent board leader*) et que ce membre soit issu des membres externes et n'ayant aucun lien avec la direction. Le rôle du membre serait de s'assurer de la capacité du CA à assumer ses responsabilités de manière indépendante.

Le rapport Dey (1994) considère qu'une « gouvernance d'entreprise effective apporte une contribution importante au succès de la société et à l'augmentation de la valeur actionnariale » (Rapport Dey, 1994). Il a proposé 14 directives pour concrétiser la mise en œuvre de la bonne gouvernance dans les entreprises publiques. Ces directives peuvent être regroupées en trois catégories :

- la première concerne le mandat du CA qui devrait mentionner explicitement le rôle du contrôle de la société pour qu'il soit une preuve devant les instances judiciaires,
- la deuxième concerne la composition du CA et de ses comités dont les membres devraient être indépendants par rapport à la direction générale et aux actionnaires importants et
- la troisième concerne l'auto-évaluation du conseil d'administration et de ses membres.

Le comité Dey considère que la question de la gouvernance touche plus particulièrement les entreprises publiques qui doivent expliquer dans leur rapport annuel comment elles comptent maintenir cette bonne gouvernance dans le cadre des bonnes pratiques de gestion.

En effet, le rapport énumère cinq fonctions qui peuvent alléger le poids de la responsabilité de contrôle exigé par le législateur :

- l'adoption d'un processus de planification stratégique,

- l'identification et la surveillance des principaux risques d'affaires,
- la nomination, l'évaluation et la succession de la direction générale,
- la mise en œuvre d'une politique de communication effective et,
- l'adoption de systèmes internes appropriés et fiables permettant au conseil de remplir ses fonctions.

Concernant la composition du conseil, le comité Dey fait référence à un « administrateur non apparenté », et le définit comme étant :

« Un administrateur qui ne possède aucune relation d'intérêt, d'affaires ou autre, à l'exception de celles résultant de sa qualité d'actionnaire, qui soit susceptible ou qui serait raisonnablement susceptible d'être perçue comme interférant matériellement avec la capacité de l'administrateur d'agir dans les meilleurs intérêts de la société ». (cité par Hansell, 1995, p. 972)

À ce titre, le comité Dey dans son rapport, considère les avocats ou les consultants financiers de la société qui ont ou qui pourraient avoir une relation d'affaires avec la direction comme des administrateurs apparentés (administrateurs externes dépendants ou affiliés). Aussi, un ancien président et chef de la direction ne peut pas être considéré comme un administrateur non apparenté à moins que sa nomination ne soit après l'écoulement d'un délai raisonnable depuis la fin de son mandat au sein de la société.

Pour le choix des administrateurs du CA, le comité recommande de mettre sur place un comité de nomination, qui serait composé exclusivement d'administrateurs externes, où les administrateurs non apparentés constitueraient la majorité.

Concernant le rapport Cadbury (1991), il faut savoir que la mise en place du comité Cadbury a été faite après l'effondrement d'un nombre d'entreprises publiques anglaises à cause de manquements au niveau de l'imputabilité de la haute direction.

En plus de la spéculation boursière et la récession économique qui ont mené certaines entreprises au bord de la faillite au Royaume-Uni (Cheffins, 1997).

Selon Cheffins (1997), la constitution du comité Cadbury est due au constat du faible niveau de pertinence des rapports financiers produits par les entreprises, ajouté à l'incapacité des vérificateurs à faire un examen fiable des systèmes de contrôle interne. Ceci se traduit par l'absence d'un cadre clair pour s'assurer que les administrateurs révisent les contrôles financiers et soutiennent les auditeurs dans l'exécution de leur mandat en dissipant les difficultés qu'ils pourraient rencontrer avec la direction. Pour cette raison et d'autres, le mandat du comité Cadbury a été centré sur :

« les responsabilités des administrateurs à réviser la performance de l'entreprise et à informer par la production de rapports, les actionnaires et les investisseurs potentiels, l'établissement d'un comité d'administrateurs pour traiter les problèmes d'audit et, les responsabilités des auditeurs. » (traduction personnelle Cheffins, 1997, p.71).

Ainsi, le problème, selon le comité Cadbury, réside dans l'inefficacité des administrateurs dans leur rôle de surveillance et de contrôleur des agissements de la direction. Cependant, il faut savoir que le rapport final s'inscrit dans les bonnes pratiques que les entreprises publiques cotées en bourse pouvaient adopter pour une bonne gouvernance. Ce sont ces entreprises qui seront responsables de mettre un système de bonne gouvernance sur une base volontaire.

Le rapport Cadbury (1991) a mis beaucoup d'accent sur le rôle des administrateurs. Ces derniers devraient se concentrer sur la supervision des décisions prises par la haute direction à travers la mise sur place d'un comité d'audit composé aux moins de trois membres externes.

L'autre point important soulevé par le comité est le pouvoir discrétionnaire. À ce titre, il suggère de ne pas permettre le cumul dans une entreprise du poste de chef de direction et celui de président du CA par la même personne (dualité chef de la direction/président du CA) pour avoir un équilibre du pouvoir. Aussi, le rapport recommande qu'il doive y avoir un nombre suffisant d'administrateurs externes ayant un poids significatif. Il justifie ceci par le fait qu'un membre qui n'entretient aucune relation avec l'organisation aurait moins de difficultés à évaluer la performance de l'entreprise.

Nous présenterons ci-dessous le tableau récapitulatif 2.1 qui résumera les trois rapports cités ci-dessus, afin de constater l'évolution de la pensée sur la gouvernance d'entreprise. En effet, on peut dire que le rôle du CA a connu une évolution en incorporant le rôle stratégique (rapports Dey et Saucier) dans le mandat du CA en plus du rôle de contrôle (rapport Cadbury). Pour la composition du CA, les trois rapports insistaient sur l'indépendance des membres du CA et celle de son président pour avoir un système de gouvernance efficace.

Tableau 2.1
Vu d'ensemble des différents rapports sur la gouvernance d'entreprise

	Rapport Cadbury (1991) <i>Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance</i>	Rapport Day (1994) <i>Where Were the Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada</i>	Rapport Saucier (2001)
Objectif du comité	aider à faire évoluer les normes de la gouvernance d'entreprise et le niveau de confiance dans l'information financière et d'audit.	veiller à ce que les investisseurs reçoivent des informations suffisantes pour évaluer l'efficacité de la gouvernance de l'entreprise.	Rapport final du comité mixte sur la gouvernance d'entreprise : au-delà de la conformité, la gouvernance aider les entreprises canadiennes à améliorer leur position concurrentielle sur les marchés au Canada et à l'étranger en renforçant les pratiques de gouvernance.
Mandat et responsabilité d'un CA	Rôle de contrôle : <ul style="list-style-type: none"> réviser la performance de l'entreprise et informer les actionnaires et les investisseurs potentiels par la production de rapports. superviser des décisions prises par la haute direction à travers la mise sur place d'un comité d'audit. 	Rôle stratégique : <ul style="list-style-type: none"> adopter un processus de planification stratégique. Rôle de contrôle : <ul style="list-style-type: none"> identifier et surveiller les principaux risques d'affaires, nommer et évaluer la direction générale. 	Rôle stratégique et de conseil : <ul style="list-style-type: none"> déterminer les grands axes dans lesquels l'équipe de gestion devrait agir, Fournir au PDG des orientations et des conseils. Rôle de contrôle : <ul style="list-style-type: none"> nommer le président et chef de la direction, surveiller et évaluer la performance PDG, déterminer la rémunération de la haute direction, fournir une assurance aux actionnaires et aux parties prenantes quant à l'intégrité de la performance financière de la société.
Composition d'un CA	Indépendance des membres du CA : <ul style="list-style-type: none"> un nombre suffisant d'administrateurs externes (indépendants) ayant un poids significatif. un comité d'audit composé aux moins de trois membres externes non cumul du mandat du PDG et celui de président du CA par une même personne. 	Indépendance des membres du CA : <ul style="list-style-type: none"> administrateur non apparenté (indépendant) un comité de nomination composé exclusivement d'administrateurs externes indépendants pour nommer des membres du CA. 	Indépendance des membres du CA : <ul style="list-style-type: none"> un poste de président du CA indépendant (<i>independent board leader</i>) de la direction, un PDG qui comprend le rôle du CA, et des réunions régulières, regroupant seulement les administrateurs externes, pour permettre des débats sans interférence de la haute direction.

2.1.2 Rôle de surveillance et de contrôle du conseil d'administration

Le rôle de surveillance des conseils d'administration, connu comme le rôle de « contrôle », était selon Hilman et Dalziel (2003) le rôle qui a capté l'attention des chercheurs sur la gouvernance de l'entreprise (Boyd, 1990; Johnson, Daily, et Ellstrand, 1996; Mace, 1971; Pearce et Zahra, 1992; Zahra et Pearce, 1989). Ces chercheurs sur la gouvernance de l'entreprise ont avancé que le rôle de surveillance renvoie directement à la responsabilité des administrateurs de surveiller les gestionnaires pour le compte des actionnaires. Ce rôle aurait un fondement théorique dérivé de la théorie de l'agence qui décrit le potentiel de conflits d'intérêts découlant de la séparation de la propriété et du contrôle dans les organisations (Berle et Means, 1932; Fama et Jensen, 1983).

Ainsi, le CA aurait pour mandat primaire de surveiller les actions des « agents » (gestionnaires) pour protéger les intérêts des « mandataires » propriétaires (Eisenhardt, 1989; Jensen et Meckling, 1976; Mizruchi, 1983). Il doit veiller à ce que les gestionnaires agissent dans l'intérêt des actionnaires (Bainbridge, 1993; Berle et Means, 1932; Mace, 1971; Miller, 1993).

Pour que les gestionnaires agissent dans l'intérêt des actionnaires, la théorie de l'agence accorde une importance capitale aux incitations des gestionnaires qu'il faut aligner avec les intérêts des actionnaires, suivant un système de récompense (rémunération à base d'action). Dans le même sens, les mesures incitatives des administrateurs doivent être aussi alignées avec les intérêts des actionnaires pour un rôle de contrôle efficace. *A contrario*, si les incitations des membres du CA sont alignées avec ceux des gestionnaires au détriment des intérêts des actionnaires, le contrôle serait inefficace.

Cependant, un rôle efficace de contrôle dépendrait : 1) du pouvoir du chef de la direction vs celui des administrateurs, 2) de l'indépendance des membres du CA envers la direction, et 3) de la structure du capital de l'organisation (concentrée ou diffuse).

2.1.2.1 Pouvoir du chef de la direction vs pouvoir des administrateurs

Selon Leech et Mundheim (1976), le chef de la direction considère le CA comme son conseil d'administration. Ce constat était, selon eux, attribuable à une série de pratique et d'attitude des chefs de la direction dans leur choix des membres du conseil d'administration.

Même si dans la loi, ce sont les actionnaires qui élisent les administrateurs lors de l'assemblée générale, le chef de la direction sélectionne les administrateurs qui « feront partie de l'équipe ». Les membres qui remettront en question les décisions de la direction ou adopteront des attitudes sceptiques envers elle (ou envers le chef de la direction en particulier) ne seront pas sélectionnés ou reconduits de nouveau dans leur fonction.

Zahra et Pearce (1989) ont constaté que la plupart des chefs d'entreprise ne veulent pas d'un conseil d'administration solide qui mettra au défi leur pouvoir et leur autorité (Rosenstein, 1987). Ce qui veut dire que le critère important lors de la sélection des candidatures serait celui de la loyauté envers le chef de la direction et non pas la compétence des candidats.

Enfin, la structure du CA joue également un rôle important dans la réussite des administrateurs dans l'exécution de leurs fonctions de contrôle. À titre d'exemple, un comité de vérification disposant d'assez de personnel serait essentiel à l'évaluation

du chef de la direction et la performance de l'entreprise. En outre, ces administrateurs doivent avoir accès aux données de contrôle de manière rapide et fiable pour leur permettre de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

2.1.2.2 Indépendance des membres du CA

Jonhson, Daily et Ellstrand (1996) soulignent que les décisions du conseil d'administration sont généralement prises par la règle de la majorité. Ainsi, les conseils constitués principalement, ou à l'extrême, exclusivement d'administrateurs indépendants (Lipton et Lorsch, 1992) devraient surveiller plus efficacement les champs d'intérêt de la gestion que les CA ayant des proportions plus élevées de dépendants.

Les groupes d'activistes (fonds d'investissement activistes), les grandes places boursières, et la *Securities and Exchange Commission* ont adopté des définitions opérationnelles des administrateurs dépendants. Ils se sont concentrés sur les administrateurs ayant des relations avec la société ou sa direction, qui peuvent compliquer leur capacité à être totalement objectif dans la surveillance de la gestion de l'entreprise.

En effet, les groupes d'actionnaires dits « activistes » (Johnson *et al.*, 1996) ont reçu un accueil plus favorable de la part des actionnaires pour leurs efforts qui se focalisent sur la stratégie d'entreprise, la gouvernance et l'indépendance du conseil d'administration.

L'autre point important est celui soulevé par Anderson et Reeb (2004) dans leur étude sur la composition du CA et l'équilibre de l'influence des familles dans les

entreprises du *S&P500*. Ils prétendent que l'influence des administrateurs indépendants peut représenter une importante ligne de défense que les actionnaires minoritaires peuvent utiliser pour se protéger contre l'opportunisme de grands actionnaires. Ils supposent que les actionnaires fondateurs (*founding-family shareholders*) sont des acteurs importants dont les champs d'intérêt ne sont pas toujours alignés avec les actionnaires externes. Lorsque la divergence entre les intérêts de la famille et ceux des actionnaires externes devient grande et coûteuse, les administrateurs indépendants peuvent intervenir pour protéger les intérêts de tous les actionnaires.

Anderson et Reeb (2004) ont conclu que l'appel pour des administrateurs indépendants au conseil d'administration aurait pour conséquence la réduction de l'opportunisme des actionnaires fondateurs (*founding family*). Cette preuve est également compatible avec l'idée que les investisseurs institutionnels jouent un rôle important dans l'atténuation des problèmes d'agence dans les entreprises familiales (Tosi *et al.*, 1999; Gomez-Mejia, Larraza-Kintana, et Makri, 2003).

2.1.2.3 Structure du capital de l'organisation

Au cours des 15 dernières années, les investisseurs institutionnels sont parvenus à contrôler plus de 50 % des actions dans les grandes sociétés américaines cotées en bourse (Useem, 1993). Certaines institutions (généralement des fonds de pension publics) sont de plus en plus considérées comme un mécanisme pour faire pression sur les entreprises dans le but de susciter des réformes en matière de gouvernance.

Jonhson, Daily et Ellstrand (1996) abordent l'influence des investisseurs institutionnels dans le rôle de contrôle du CA. Ils indiquent que certains observateurs ont fait remarquer que l'augmentation de la participation institutionnelle dans les

grandes entreprises aurait comme effet de mettre fin aux problèmes inhérents à la séparation de la propriété et du contrôle (Davis et Thompson, 1994; Coffee, 1994).

2.1.3 Rôle des membres du CA dans l'acquisition des ressources

Jusqu'à présent, nous avons abordé un seul rôle important soit celui de contrôle et de surveillance autant du point de vue juridique que du point de vue de la gouvernance disciplinaire. Dans cette section, nous aborderons le rôle du CA sur le plan de l'acquisition des ressources critiques pour l'entreprise.

Pour comprendre le rôle des membres du conseil d'administration dans l'acquisition des ressources critiques d'une organisation, Breton et Dicko (2015) ont identifié six catégories de ressources dont les entreprises auraient besoin, à savoir : les ressources financières, humaines, commerciales, techniques, politiques et sociales (réputationnelle).

2.1.3.1 Ressources financières

Pfeffer et Salancik (1978) ont observé qu'une entreprise peut décider d'établir une relation avec une institution financière pour faciliter l'accès au financement externe et que les entreprises, sans ces relations, ne pourraient pas réussir à obtenir ces fonds.

En ce sens, Stearns et Mizruchi (1993) ont étudié l'effet qu'aurait la présence d'un représentant d'une institution financière au conseil d'administration d'une entreprise

sur le montant et le type de fonds (long ou court terme) que l'entreprise emprunterait.

En effet, Stearns et Mizruchi (1993) ont émis l'hypothèse que la présence de représentants des institutions financières au conseil d'administration aurait une incidence sur le montant et le type de fonds empruntés (long ou court terme) par les entreprises. Ainsi, ils avaient noté que la dépendance au capital (*firm's capital dependence*) d'une entreprise pourrait être associée à la présence d'un représentant d'une institution financière à son conseil. Selon eux, l'existence de lien interconseil entre l'entreprise et l'institution financière fournirait aux deux organisations une possibilité de cooptation réciproque.

Une institution financière cherchant de nouvelles affaires peut accepter un poste au conseil d'administration d'une entreprise. Une fois au conseil d'administration de l'entreprise, le représentant de l'institution financière peut ainsi utiliser sa position au conseil d'administration pour offrir de nouvelles opportunités de financement à l'entreprise.

De son côté, l'entreprise peut décider d'établir une relation avec une institution financière pour faciliter l'accès à un type particulier de financement externe. Par exemple, si la direction applique une stratégie impliquant l'utilisation d'un financement public à long terme, l'entreprise peut inviter un représentant d'une banque d'investissement (spécialisé dans les prêts à long terme) à son conseil afin d'avoir un accès aux services de la banque d'investissement pour le financement à long terme.

Ils sont arrivés à la conclusion que les stratégies d'emprunt d'une entreprise sont associées au type d'institution financière représentée à son conseil d'administration. Aussi, le lien financier (*financial interlock*) peut accroître l'accès de l'entreprise à des

fonds en réduisant ainsi les coûts de gouvernance impliqués dans la transaction d'emprunt.

2.1.3.2 Ressources commerciales, humaines et techniques

L'acquisition de ce type de ressources se concrétise généralement lors de la conclusion des opérations de fusions et d'acquisitions. En effet, Hillman, *et al.* (2009), dans leur révision des études faites sur la théorie de la dépendance aux ressources, notaient que cette théorie est devenue l'une des plus importantes pour expliquer le pourquoi des fusions et des acquisitions. Elle explique aussi, les raisons menant ces organisations à effectuer ce genre d'opérations en mentionnant sur ce point le constat de Pfeffer (1976). L'entreprise effectuerait des fusions et des acquisitions pour :

- ...
- *reduce competition by absorbing an important competitor [sic] organization;*
- *manage interdependence with either sources of input or purchasers of output by absorbing them; and*
- *diversify operations and thereby lessen dependence on the present organizations with which it exchanges ».* (Pfeffer, 1976, p. 39)

Dans le même sens, Walter et Barney (1990) ont observé que l'un des buts des fusions et des acquisitions serait de réduire la dépendance de l'entreprise envers d'autres entreprises dans son environnement. Ce que Porter (2008) avait noté, à savoir que certaines entreprises ont transformé le but des fusions et des acquisitions des rivaux non pas pour améliorer le coût et la qualité de leurs produits, mais pour tenter d'arrêter la concurrence intense.

Cependant, il faudrait considérer les fusions et les acquisitions comme une décision stratégique où le conseil d'administration jouerait un rôle pertinent, dont le but serait

d'avoir une synergie (Goold et Campbell, 1998). En effet, Goold et Campbell (1998) ont reporté six formes de synergie

...including shared know-how, shared tangible resources, pooled negotiation power, coordinated strategies, vertical integration, and combined business creation. (Goold et Campbell, 1998, p.133).

Aussi certains objectifs des opérations de fusions et des acquisitions listées par Walter et Barney (1990) expliqueraient l'importance d'acquérir ces ressources :

- *utilize interlocking and mutually stimulating (synergistic) qualities of the acquired company vis-a-vis the acquiring company.*
- *utilize the acquiring company's expertise in marketing, production, or other areas within the acquired company.*
- *improve efficiencies and reduce risk in the supply of specific goods and/or services to the acquiring company.*
- *utilize the acquired company's personnel, skills, or technology in other operations of the acquiring company....». (Walter and Barney, 1990 p.80)*

Donc, la meilleure façon d'acquérir ce type de ressources est de procéder aux fusions et aux acquisitions. Cependant, pour réussir ce type d'opérations complexes et coûteuses, l'entreprise solliciterait les membres de son conseil d'administration afin d'agir en tant que facilitateurs et comme canaux de communication avec les autres organisations qui contrôlèrent la ressource ciblée.

2.1.3.3 Ressources politiques et sociales

Pour comprendre l'importance de la ressource politique du point de vue économique pour l'entreprise, il serait intéressant de considérer l'étude faite par Hillman (2005). Elle a postulé que les administrateurs ayant des liens dits politiques (*ties politician directors*) devraient avoir une relation positive avec la performance des entreprises,

étant donné l'importance de l'implication du gouvernement (l'État) dans l'économie, surtout dans les industries fortement réglementées (Lang et Lockhart, 1990; Mahon et Murray, 1981).

Elle ajoute que, malgré l'accélération, durant les dernières années, des processus de déréglementation, de privatisation et des négociations d'accords commerciaux multilatéraux, les gouvernements prennent plus de décisions qui affectent sensiblement les entreprises; ce qui implique la mise en place de stratégies proactives pour traiter les relations avec le gouvernement et les politiques publiques.

De ce fait, les entreprises ne devraient pas être selon Hillman (2005), de simples récepteurs passifs de la politique publique, mais plutôt des joueurs actifs dans l'élaboration des décisions et des politiques du gouvernement. De plus, elle avance que même si les affaires d'une entreprise sont dépendantes du gouvernement, ce dernier dépend aussi des entreprises en général, notamment en raison du prélèvement d'impôts et de la création d'emplois. Sans oublier que les décideurs politiques peuvent bénéficier de l'appui de l'entreprise sous forme de contributions financières (Hillman et Hitt, 1999).

En ce sens, Hillman (2005) prétend que les entreprises qui invitent les politiciens à se joindre à leurs conseils d'administration leur permettent d'avoir :

- des informations uniques sur le processus de politique publique (Hillman et Hitt, 1999),
- un canal de communication ou l'accès à des politiciens actuels, des fonctionnaires et autres décideurs politiques,
- un accès potentiel aux décideurs politiques pouvant influencer les décisions politiques (Pfeffer, 1972a).

Hillman (2005) conclut que les entreprises qui sont plus dépendantes du gouvernement seront plus susceptibles de nommer des administrateurs politiques à son CA. Ce qui serait en accord avec la logique de la dépendance des ressources selon laquelle les CA doivent être le reflet de l'environnement extérieur des entreprises (Boyd, 1990; Pfeffer et Salancik, 1978).

Concernant la ressource sociale, Luoma et Goodstein (1999) considéraient que la représentation des parties prenantes favorise l'équité en matière de procédure (Freeman et Evan, 1990; Jones et Goldberg, 1982). Celle-ci fournit un moyen de s'assurer que les considérations des parties prenantes sont davantage représentées dans le processus décisionnel de l'entreprise (Jones et Goldberg, 1982; Selznick, 1992).

Ainsi, Luoma et Goodstein (1999) prédisent que les préoccupations sociales de l'entreprise concernant les parties prenantes sont susceptibles d'être institutionnalisées (Selznick, 1992) au sein de structures sociales (telle que les conseils d'administration). Le CA refléterait ces préoccupations sociales à travers la nomination d'un certain type d'administrateurs (Evan et Freeman, 1993; Freeman et Evan, 1990; Jones et Goldberg, 1982).

Ces préoccupations sociales seraient traduites par l'introduction formelle des considérations non économiques dans les décisions des CA. Cela favoriserait un processus de gouvernance plus ouvert dans le but de s'assurer que les intérêts des parties prenantes sont formellement représentés dans la gouvernance de l'entreprise (Jones et Goldberg, 1982).

Luoma et Goodstein (1999) ont émis des hypothèses selon lesquelles, les influences institutionnelles sur les plans sociétal (la loi), industriel (réglementation de l'industrie), et organisationnel (taille de l'organisation et la visibilité publique) affecteraient :

- la représentation des parties prenantes dans les CA,
- la représentation dans des comités du conseil d'administration spécifiques, et
- l'incorporation de parties prenantes dans les comités au sein des conseils.

En effet, ils ont sélectionné deux groupes de 112 entreprises avec des exigences réglementaires et non réglementaires en distinguant d'un côté, les parties prenantes privées ayant des relations d'affaires avec la société, telles que les clients, les fournisseurs et les institutions financières et de l'autre côté, les parties prenantes publiques, telles que les instances gouvernementales et de régulation, les universités et les représentants de la collectivité.

Ainsi, ils ont conclu que les entreprises dans les industries ayant un degré plus élevé de réglementation, ainsi que les grandes entreprises, ont une plus grande proportion d'administrateurs représentant des parties prenantes sur leurs conseils d'administration.

2.1.4 Rôle du CA dans la stratégie de l'entreprise

Tous les membres du conseil, qu'ils soient internes ou externes seraient impliqués dans la prise de décisions stratégiques, même si dans certains CA, cela peut signifier que les membres du CA jouent un rôle minime dans la prise de décision stratégique, comme nous l'avons vu ci-dessus. Cependant, il est inexact de généraliser et de dire que tous les membres du conseil participent dans la stratégie comme de simple *rubber stamp*. En effet, McNulty et Pettigrew (1999) ont tenté de prouver que les membres du conseil ont la capacité de formuler des idées qui

constituent le contenu de la stratégie, ainsi que des méthodologies et des processus par lesquels ces idées évoluent. Selon eux, les membres du conseil peuvent encourager un dialogue plus large et plus ouvert sur la stratégie du conseil d'administration en construisant des contextes où la stratégie est débattue. Ainsi, ils ont noté que plusieurs présidents du CA ont décrit comment ces derniers se sont servis de leur fonction de président pour permettre au CA de dialoguer avec la direction sur la stratégie de l'entreprise.

Andrews (1981), quant à lui, a avancé que les conseils doivent participer activement à l'orientation future de la société et qu'à long terme, leur participation dans les processus stratégiques pourrait faire augmenter de façon importante la performance d'une entreprise.

Stiles et Taylor (1996) avaient comme objectif d'évaluer le degré d'implication du CA dans le processus stratégique à savoir : totalement (partenaires à part entière dans le processus), en partie (impliqué dans l'examen et l'analyse), ou pas du tout (adopté un point de vue légaliste). Leurs résultats indiquent que dans la plupart des domaines, il y avait une participation importante du conseil d'administration, que ce soit en tant que partenaires ou dans le processus d'examen et d'analyse, même s'ils ont constaté que quelques CA semblent adopter la position légaliste.

On peut aussi citer l'enquête de Demb et Neubauer (1992) sur les administrateurs d'un certain nombre de pays européens qui ont conclu que l'orientation stratégique est l'une des principales fonctions du conseil. Ils ont trouvé une gamme plus large d'opinions sur la façon dont les conseils d'administration devraient être impliqués dans la stratégie.

Cependant, Henke (1986) qui a mené une enquête sur le mode de participation du conseil en stratégie dans 234 grandes sociétés américaines, avait constaté que les

CA influencent la décision de nombreuses questions stratégiques, mais que la majorité des membres ne savent pas qu'ils y sont impliqués.

Le conseil devient beaucoup plus proactif dans la stratégie de l'entreprise en temps de crise. Ainsi, la menace de prise de contrôle a vu une augmentation de l'activité du conseil d'administration. Stiles (2001) a constaté que le nombre de réunions formelles du conseil d'administration n'avait pas augmenté, par contre les activités informelles ont quant elles augmentées (de nombreuses conversations téléphoniques, déjeuners et dîners entre les dirigeants et les administrateurs externes).

Quant aux types d'administrateurs dans la stratégie de l'entreprise, McNulty et Pettigrew (1999) pensent que les administrateurs internes (exécutif) sont plus susceptibles de tenir le rôle stratégique, car ces administrateurs peuvent consulter les administrateurs externes du conseil de façon informelle en dehors des réunions du CA. Aussi, ces administrateurs exécutifs peuvent anticiper les réponses des gestionnaires lors de l'examen et de l'analyse des propositions de la direction.

Pour Andrews (1981), les administrateurs externes auraient eux aussi un rôle à jouer dans la stratégie. Ce type d'administrateurs est censé présenter des idées et des points de vue de l'extérieur, servant de fenêtre sur le monde (*window to the world*), lequel permettrait à l'entreprise d'élaborer ses orientations stratégiques.

2.2 Spécificités du conseil d'administration

Dans leur étude de synthèse sur le conseil d'administration et de la performance de l'entreprise, Zahra et Pearce (1989) avaient recensé quatre caractéristiques du conseil d'administration, à savoir : la composition, les caractéristiques, la structure et

le processus. Ils sont arrivés à la conclusion que ces caractéristiques pourraient influencer la performance de l'entreprise. Ils ont ajouté que ces attributs sont importants pour la bonne exécution des rôles du conseil d'administration, une condition préalable à l'exercice efficace de l'entreprise.

Zahra et Pearce (1989) définissaient ainsi ces quatre caractéristiques :

- La composition du conseil d'administration désigne : la taille du CA et le mélange des types d'administrateurs. La taille réfère au nombre d'administrateurs qui siègent au conseil et le type réfère au profil des administrateurs (internes, externes, indépendants, affiliés... etc.).
- Les caractéristiques du CA : ils réfèrent à l'expérience de l'administrateur, ses capacités fonctionnelles et ses compétences. Ainsi, selon Zahra et Pearce (1989), il y aurait deux composantes à prendre en compte. La première composante porte sur les antécédents des administrateurs (*directors background*) et reflète l'âge, la formation, les valeurs et l'expérience des administrateurs. La deuxième composante porte sur la personnalité du conseil.
- La structure du CA fait référence à l'organisation du conseil d'administration, la division du travail entre les comités permanents (comité d'audit, comité de la gouvernance et comité des ressources humaines et de la rémunération) et l'efficacité de ses opérations. Elle couvre le nombre et les types de comités, les membres du comité, le flux d'information entre ces comités, le conseil de leadership, et les motifs de la composition du comité.
- Le processus de décision du CA renvoie à des activités connexes de prise de décision et les styles du conseil et l'approche du conseil dans ses décisions. Ainsi, il faut que des données pertinentes soient fournies aux administrateurs et que les questions soient discutées de manière approfondie (Mueller, 1981; Vance, 1983).

Cependant, selon Zahra et Pearce (1989), les différentes études ont montré seulement un intérêt pour la taille et la composition du CA, en ignorant les autres caractéristiques, car seules la taille et la composition sont soulignées dans les études empiriques.

Même si l'importance d'étudier les quatre attributs du CA est grande, nous nous sommes limités à l'étude de la taille et de la composition (le type d'administrateurs), car ces deux variables ont une influence directe sur les autres caractéristiques du CA.

2.2.1 Taille du CA

Partant du constat fait par Zahra et Pearce (1989) sur le motif de choisir la taille du CA comme variable dépendante dans les recherches sur la gouvernance, ils citent les recherches de Bacon (1973) et d'Herman (1981) lesquels ont utilisé la taille comme une mesure de substitution de l'expertise des administrateurs. Ils (Zahra et Pearce, 1989) ont constaté dans ces études que la taille du conseil d'administration serait positivement reliée à la performance financière de l'entreprise.

Ainsi, il a été postulé que les grands conseils auraient des administrateurs ayant des antécédents et des compétences diverses avec des perspectives multiples, ce qui améliorerait la qualité des mesures prises par l'entreprise. Aussi, il a été suggéré que l'augmentation de la taille du conseil d'administration réduirait la domination du chef de la direction sur le conseil, rendant ainsi un grand CA encore plus nécessaire dans la réalisation des rôles des administrateurs.

En se basant sur les études de Dalton *et al.* (1999) et de Yermack (1996), Kiel et Nicholson (2003) avancent qu'internationalement, il est reconnu que la taille du conseil d'administration et la taille des entreprises sont corrélées.

Du point de vue de la théorie de dépendance aux ressources, les grandes entreprises devraient avoir accès à un plus grand éventail de ressources et ainsi nommer plusieurs administrateurs pouvant y avoir accès. Pour cela, la taille de l'entreprise serait positivement corrélée avec la taille du conseil d'administration.

À titre d'exemple, Pfeffer (1973) avait constaté que la taille des conseils d'administration avait tendance à être plus grande, lorsque le budget, la proportion de fonds provenant de dons privés, et l'influence de la communauté et la collecte de fonds sont plus grands. Aussi ces variables seraient les critères de sélection des membres du conseil d'administration.

De plus, Pfeffer (1972a) a essayé de répondre à la question sur la taille du CA. Il a relié la croissance de la taille du CA à l'accroissement de la taille de l'entreprise. En d'autres termes, on doit s'attendre à avoir de grands CA dans les grandes entreprises et des petits CA dans les petites entreprises. Il avait avancé deux motifs : le premier, est que les grandes organisations sont généralement plus diversifiées et ont besoin de traiter avec plusieurs secteurs de l'environnement de l'entreprise. Deuxièmement, parce que les grandes entreprises ont un plus grand impact sur la société et l'économie en raison de leur taille. Pour cela, il a supposé que le nombre des administrateurs d'une organisation serait directement lié à la taille de l'organisation.

Toutefois, Dalton *et al.* (1999) prétendent que ce n'est pas la taille du conseil, en soi, qui est essentielle, mais plutôt le nombre de membres externes qui siègent au CA. Une allusion pour augmenter la proportion des administrateurs externes afin d'assurer le rôle du contrôle.

Denis et Sarin (1999) signalaient que les entreprises ayant de plus grandes possibilités de croissance ont de plus petits CA, avec une petite fraction des administrateurs externes (*outsiders*). Quant à Lasfer (2002), il a constaté que les entreprises britanniques à forte croissance ont eu un effet négatif et significatif sur la valeur de l'entreprise quand ils ont augmenté le nombre d'administrateurs externes suivant la recommandation du rapport Cadbury.

Raheja (2005) ajoute que les petits CA, avec une proportion plus élevée d'administrateurs internes, sont plus efficaces sur le plan de la surveillance des entreprises éprouvant des difficultés à vérifier les projets.

D'autres chercheurs s'attendaient à ce que la taille du CA dépende davantage de son environnement. Boyd (1990) pensait que la taille de l'entreprise aurait un effet positif à la fois sur la taille du conseil et sur les liens interconseils. Il a indiqué que le conseil doit optimiser son CA en respectant deux facteurs : être suffisamment grand pour fournir les informations et les ressources nécessaires pour l'entreprise, et être suffisamment petit pour agir efficacement. Ainsi, dans des conditions de rareté des ressources ou de l'incertitude concurrentielle, il suggère que la taille du conseil d'administration soit plus petite et que les membres du conseil aient des liens interconseils plus grands.

Les motifs avancés par Boyd (1990) sont que les entreprises qui souhaitent améliorer la croissance et le rendement pour leurs actionnaires devraient accorder une attention particulière à la sélection des administrateurs externes « riches en ressources ». Ces administrateurs peuvent fournir des liens environnementaux importants.

Ainsi, Boyd (1990) conclut que l'efficacité et la performance d'un CA ne se résumeraient pas uniquement à sa taille (un nombre important) pour répondre aux besoins de l'entreprise, mais essayer d'avoir des membres avec plus de liens interconseils.

En conclusion de ce qui précède, même dans l'absence d'un consensus autour de la taille du CA (Boyd, 1990; Dalton *et al.*, 1999; Denis et Sarin, 1999; Lasfer, 2002; Raheja, 2005), il n'en demeure pas moins que la taille du CA semble être une variable dépendante pertinente dans l'étude sur la gouvernance des entreprises, comme l'avait exprimé Pfeffer (1972a) dans ses résultats.

En effet, Pfeffer (1972a) est arrivé à la conclusion que la taille et la composition du conseil ne sont pas des variables aléatoires. Mais, elles sont systématiquement liées au besoin apparent de l'organisation pour faire face à des secteurs externes importants dans l'environnement. Ceci dans le but d'assurer la réussite des opérations de l'entreprise et de lui permettre une offre adéquate de ressources pour l'avenir.

2.2.2 Composition du CA

Zahra et Pearce (1989) ont considéré que la diversité et l'étendue de l'expertise des administrateurs externes pourraient servir de base pour fournir des conseils à la direction. Aussi, en se basant sur les travaux de Pfeffer et Salancik (1978), les administrateurs externes œuvraient pour la collecte de fonds dans les organisations à but non lucratif, en raison de leurs connexions et de leur réputation personnelle et professionnelle. Donc, les administrateurs externes sont indispensables pour l'obtention de ressources essentielles à l'entreprise.

Zahra et Pearce (1989) ajoutaient que la composition joue également un rôle important dans l'amélioration de l'efficacité du rôle de contrôle du CA. Ainsi, les grands CA sont plus susceptibles d'avoir une hétérogénéité dans les antécédents (*background*) des membres, telles que les valeurs, l'expertise et les compétences socioprofessionnelles. De plus, ces grands CA sont susceptibles de résister au pouvoir de la gestion incarné par le chef de la direction et celui des actionnaires majoritaires représentés dans le CA. Aussi, ces conseils seront plus actifs dans la surveillance et l'évaluation du chef de la direction et de la performance de l'entreprise, normalement à travers des comités spécialisés, tels que les comités d'audit.

Johnson, Daily et Ellstrand (1996) dressaient un sommaire des études établissant la relation entre les administrateurs externes et le chef de la direction. Ils citaient les travaux de Boeker (1992) lesquels font état d'une interaction entre la proportion d'administrateurs externes et les mauvaises performances qui augmenteront les chances de licencier le chef de la direction. Weisbach (1988) avait constaté que les conseils dominés par les administrateurs externes indépendants comptaient davantage sur les indicateurs de performance pour mettre fin au mandat du chef de la direction comparativement à un CA dominé par des administrateurs internes. (Johnson, Daily et Ellstrand; 1996) citent aussi l'étude de Daily et Dalton (1994b) qui a prévu que les entreprises ayant une proportion faible d'administrateurs indépendants ont été associées positivement à la faillite.

Pour Johnson *et al.* (1996), les administrateurs externes sont considérés comme des surveillants plus efficaces dans la gestion de l'entreprise comparativement aux administrateurs internes. L'efficacité de ces administrateurs externes provient de leur indépendance face au chef de la direction et de l'entreprise.

Leech et Mundheim (1976), quant à eux, font référence à la loi et à la responsabilité des administrateurs externes en matière de contrôle des décisions de la direction.

En effet, ils citent l'exemple des opérations de fusions et d'acquisitions qui sont soumises à l'approbation du CA. Le vote de l'administrateur externe doit être fondé sur des informations suffisantes pour lui permettre plus tard de justifier ce vote.

Les administrateurs externes, lors d'une fusion, doivent reconnaître qu'il peut y avoir des risques importants à se fier entièrement à l'information managériale nécessaire pour soutenir la fusion ou une de ses conditions. Cependant, ils peuvent faire appel à des avocats et des banquiers d'investissement distincts pour les aider dans la prise de la décision qui sera recommandée aux actionnaires. Ce recours aux sources précises leur permettrait d'avoir l'information pertinente pour ratifier la décision de la direction.

Jusqu'à maintenant, nous avons seulement parlé de l'importance de bien choisir les administrateurs externes. Cependant, on retrouve dans les CA des administrateurs dits internes et la présence de ces derniers n'est pas fortuite.

Leech et Mundheim (1976) avaient noté que de nombreuses études ont fait savoir que les administrateurs dits « internes » agissent principalement en tant que gestionnaires et qu'ils ne peuvent pas effectuer de façon objective la surveillance des décisions stratégiques.

Johnson, Daily et Ellstrand (1996) nous informent que la pertinence de la présence des administrateurs internes au conseil d'administration a été remise en cause, car la plupart des chercheurs lui reprochent d'être inefficace dans la surveillance. Une des principales tâches du CA est l'évaluation périodique de la performance de la haute direction. Dans ce rôle, les administrateurs internes peuvent se trouver dans une position inconfortable (Fleischer, Hazard et Klipper, 1988; Patton et Baker, 1987; Weisbach, 1988).

Aussi, ils ajoutent que la loyauté des administrateurs internes envers le chef de la direction et leur crainte de représailles de ce dernier pourrait diminuer leur capacité à fournir une évaluation objective et équitable. Ils citent dans ce cas les travaux de Baysinger et Hoskisson (1990) et les travaux de Kesner et Dalton (1986).

Cependant, Johnson, Daily et Ellstrand (1996) relativisent la présence des internes sur le CA en citant Fama et Jensen (1983) qu'au moins quelques administrateurs internes, en plus du chef de la direction, doivent siéger au CA. L'absence de la présence d'administrateurs internes permettrait au chef de la direction de bénéficier d'un avantage considérable en raison de l'asymétrie de l'information.

La présence des administrateurs internes aiderait les administrateurs externes à évaluer la gestion de l'entreprise. Raheja (2005) avait avancé que la présence des administrateurs gestionnaires serait motivée par la réduction des coûts de la vérification engagés par les administrateurs externes lors de l'évaluation des projets stratégiques de l'organisation.

Raheja (2005) a mis l'accent sur l'importance de la présence des administrateurs internes dans l'évaluation du CA des projets proposés par la direction. Ainsi, selon lui, plus l'entreprise évolue dans des secteurs technologiques et complexes, plus le CA aurait besoin d'avoir des administrateurs dits internes (employés), pour l'aider au bon choix des projets proposés.

Ainsi, les administrateurs gestionnaires (internes) pourraient être une source importante d'information spécifique de l'entreprise. Leur inclusion dans le CA peut conduire à une prise de décision plus efficace comme l'avait expliqué Raheja (2005).

Dans le même ordre d'idées, Kroll *et al.* (2007) soutenaient que l'entreprise après son premier appel à l'épargne publique (*post-IPO*) était mieux servie par un conseil

composé en grande partie par des membres issus de la première haute direction. Ils la nomment « *Original TMT (top management team)* » et ils pensent que cette composition permettrait une meilleure performance de l'entreprise. De plus, ils ajoutent que même les banques d'investissement semblaient plus optimistes quant aux perspectives d'une introduction en bourse avec des administrateurs internes au CA. Ils avancent comme argument que les membres *Original TMT* seraient les principaux fournisseurs du capital humain essentiel, car ce capital humain détient la connaissance tacite et l'investissement personnel nécessaire pour assurer la viabilité de l'entreprise. Kroll *et al.* (2007) ont émis l'hypothèse suivante :

La performance Post-IPO (introduction en bourse) des jeunes entreprises serait renforcée lorsque la première haute direction (*Original TMT*) contrôle le conseil d'administration d'une entreprise.

Ainsi, les membres de la haute direction sont à la fois motivés à prendre des mesures qui empêchent des coûts d'agence. Ils considèrent un membre du CA comme faisant partie de la première équipe de la haute gestion (*Original TMT*) si ce membre est un dirigeant ayant participé activement à l'entreprise depuis sa création.

En effet, Kroll *et al.* (2007) ont trouvé que les entreprises qui font leur premier appel à l'épargne publique sont performantes lorsque les membres de l'équipe de gestion originale siègent en majorité au conseil d'administration. Le pourcentage des administrateurs (*Original TMT*) est corrélé positivement à la performance de l'entreprise, ce qui serait en contradiction avec la position de la théorie de l'agence.

Un autre point important à soulever est le choix des membres du conseil d'administration des petites entreprises. Castaldi et Wortman (1984) avaient constaté que les conseils d'administration des petites entreprises avaient tendance à être sous-utilisés, en raison de la proximité amicale des membres avec les propriétaires ou les chefs d'entreprise. Zahra et Pearce (1989) ajoutaient que ces

CA pouvaient jouer un rôle dans les services et les conseils important à l'entreprise. Cependant, selon eux, comme les entreprises sont appelées à devenir plus grandes, la fonction de contrôle devient vitale pour le CA. En d'autres termes, le rôle consultatif serait plus important que le rôle de contrôle pour les petites entreprises. Selon Lynall *et al.* (2003), cela est dû à la dominance du chef de la direction existant au moment de la formation du conseil d'administration.

Anderson et Reeb (2004) ont mentionné qu'il existe une différence entre la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance concernant le rôle des administrateurs affiliés. Ils ont constaté que la théorie d'agence suggère que les administrateurs affiliés sont des surveillants moins objectifs et moins efficaces dans l'organisation que les administrateurs indépendants, ce qui peut nuire à la performance de l'entreprise. La théorie de l'agence considère les affiliés comme des administrateurs qui cherchent à protéger ou à améliorer leurs relations d'affaires avec l'entreprise.

Les défenseurs de la théorie de l'intendance, ont constaté que les administrateurs désignés comme affiliés (spécialistes) ont souvent des compétences dans des domaines pointus tels que le droit, la finance et la comptabilité... etc. Cette théorie suggère que les entreprises cherchent ces administrateurs pour leur valeur ajoutée et que leurs avis et leurs conseils ont un effet positif sur la performance de l'entreprise.

En ce sens, Daily et Dalton (1992, 1993) ont suggéré que le rôle de service peut être particulièrement important dans les petites entreprises. Plus précisément, ils ont suggéré que les gestionnaires des entreprises peuvent bénéficier de l'étendue des connaissances fournies par des administrateurs externes (spécialistes). Conformément à leurs attentes, ils ont constaté que la proportion d'administrateurs externes (spécialistes) était positivement associée à la performance dans les petites entreprises (Daily et Dalton, 1993).

Dalton *et al.* (1998) avançaient que les administrateurs affiliés (fournisseurs, clients, conseillers juridiques) peuvent être très efficaces pour réduire la dépendance aux ressources grâce à leurs contacts avec l'extérieur.

Kroll *et al.* (2007) ont aussi relevé l'importance des « *support specialists* » en se basant sur la théorie de la dépendance des ressources, car selon eux, des spécialistes de soutien peuvent apporter des compétences hautement spécialisées aux jeunes entreprises récemment introduites en bourse. Ces administrateurs peuvent servir de conseillers techniques à ces jeunes entreprises qui n'ont pas les ressources en cadres experts techniques d'une grande entreprise. Pour cela, ils ont émis l'hypothèse suivante : durant les deux premières années, la performance post-introduction en bourse d'une société serait renforcée lorsque les spécialistes du support sont inclus dans le CA.

D'autres types d'administrateurs sont à considérer, par exemple; Baron (1995) allègue que les ressources fournies par un type d'administrateurs seraient de la connaissance, l'expérience et les connexions à des groupes communautaires et des organisations sociales. Ces groupes peuvent influencer ou être touchés par les activités de l'entreprise et ses choix stratégiques.

Ils ajoutent que l'expertise de ces personnalités influentes peut aider l'entreprise à éviter les faux pas coûteux lorsque l'application de stratégie de l'entreprise peut entrer en conflit avec les intérêts de ces groupes communautaires. Enfin, ils insistent sur le fait que les personnes ayant de l'influence sur la communauté (politiciens, représentants des universités et membres de groupes sociaux) vont devenir de plus en plus importantes pour l'entreprise. Non seulement la présence de ce type de personne serait motivée par leur information et leur accès potentiel, mais aussi pour renforcer la réputation de l'organisation, ce qui procurera un avantage économique à long terme.

Pfeffer (1973) avait conclu que la sélection des membres du conseil ayant une influence dans la communauté et des connexions avec le gouvernement assure aux hôpitaux plus d'autonomie et de contrôle sur leurs activités et leur avenir.

Passant en revue les études sur les entreprises réglementées ou affectées par les politiques publiques (Pittman, 1977; Zardkoohi, 1985; Lang et Lockhart, 1990; Mahon et Murray, 1981), Hillman (2005) avait émis l'hypothèse selon laquelle les hommes politiques membres du conseil d'administration sont associés positivement à une performance financière solide.

En se basant sur l'étude de Yoffie (1988) et de Hillman et Hitt (1999), Hillman (2005) a émis une hypothèse selon laquelle les entreprises dans les industries les plus fortement réglementées auront plus de politiciens membres de leurs conseils que ceux dans des secteurs moins réglementés. De ce fait, elle conclut que cela appuierait la logique de la dépendance des ressources qui stipule que le conseil d'administration doit refléter l'environnement auquel l'entreprise fait face.

2.3 Présentation des hypothèses

Fama et Jensen (1983) avancent que les économistes considèrent le conseil d'administration comme un élément important dans la structure de gouvernance de grandes entreprises. De son côté, Zahra et Pearce (1989) considèrent le conseil d'administration parmi les instruments les plus vulnérables de la gouvernance d'entreprise. Les administrateurs peuvent non seulement protéger les intérêts des actionnaires par un contrôle efficace des actions de la direction, mais aussi, rendre de précieux services à l'entreprise dans l'élaboration de sa position stratégique et ainsi, influencer sa performance financière.

D'un autre côté, Huse (2000) posait certaines questions intéressantes telles que : Que savons-nous sur les conseils d'administration dans les petites entreprises? Qu'est-ce qu'il motive les individus à devenir des administrateurs ou à cesser de l'être?

Il ajoute qu'il est nécessaire de comprendre les conditions contextuelles dans lesquelles les petites entreprises recrutent des administrateurs externes. Ces conditions sont-elles différentes des grandes entreprises?

Aussi, il a constaté que la plupart des recherches des CA utiliseraient des échantillons de grandes entreprises, et qu'il serait temps d'explorer le rôle des administrateurs dans les petites et moyennes entreprises.

En ce sens, et par souci de mener une étude comparative entre les CA des grandes et des petites entreprises, on émettra deux principales hypothèses dans cette étude. La première portera sur la taille du CA et la deuxième sur sa composition.

2.3.1 Hypothèse de la taille CA

Partons des hypothèses qui stipulent que la taille et la composition des conseils d'administration seraient différentes selon qu'il s'agit de grandes ou de petites entreprises. Ceci peut s'expliquer par le fait que la plupart des petites entreprises ont tendance à être non complexes, alors que la plupart des grandes organisations ont tendance à être complexes. Comme l'avaient expliqué Fama et Jensen (1983), la non-complexité signifie que l'information pertinente aux décisions est concentrée autour de quelques agents seulement, car ils n'ont pas besoin d'un large éventail de décisions spécialisées.

Avant de présenter l'hypothèse à tester relative à la taille du CA, il faut la définir. Dans cette étude, la taille du CA réfère au nombre d'administrateurs qui siègent au conseil et qui sont présentés dans le rapport annuel de l'entreprise pour l'exercice terminé en 2012.

En moyenne, un grand CA comptera plus de sept ou huit administrateurs (Jensen, 1993; Gertner et Kaplan, 1996; Denis et Sarin, 1999; Holdemess *et al.*, 1999; Coles *et al.*, 2008; Ning *et al.*, 2010). Dans notre étude, nous considérons un CA de sept ou moins comme étant un petit CA et un CA de huit ou plus comme étant un grand CA.

En ce sens, notre première hypothèse principale est :

H1 : La taille du CA est reliée positivement avec la taille de l'entreprise.

Pour mesurer la taille de l'entreprise, nous utiliserons la capitalisation boursière. En effet, Dang et Li (2015) ont recensé 87 études en comptabilité et finances ayant mesuré la taille de l'entreprise et ils ont supposé que trois variables seraient les plus importantes à utiliser pour déterminer cette taille; à savoir le total des actifs, la capitalisation boursière et enfin le total des revenus. En effet, ils ont constaté que la majorité des articles recensés (85 articles) ont utilisé l'une des variables citées ci-dessus. 49 documents ont utilisé l'actif total, 20 articles ont utilisé la capitalisation boursière et 16 études ont utilisé les revenus de l'entreprise. Aussi, Kiel et Nicholson (2003) ont utilisé ces trois variables pour déterminer la taille de l'entreprise.

Conséquemment, nous considérerons la capitalisation boursière significative pour déterminer le type d'entreprise et dire s'il faut classer l'entreprise comme une grande entreprise ou comme une petite entreprise. Dans un souci de simplifier notre travail dans la sélection de notre échantillon aléatoire (voir la section 3.1) et d'obtenir des

données d'une source fiable, nous utiliserons deux indices de la bourse de Toronto complètement différents et basés sur la capitalisation boursière.

Les deux courants théoriques (dépendance aux ressources et agence) n'arrivent pas aux mêmes conclusions. Selon les défenseurs de la théorie de l'agence, il faut que le CA soit petit pour mieux contrôler la direction. Jensen (1993) dans son étude avance :

Keeping boards small can help improve their performance. When boards get beyond seven or eight people they are less likely to function effectively and are easier for the CEO to control. Since the possibility for animosity and retribution from the CEO is too great, it is almost impossible for those who report directly to the CEO to participate openly and critically in effective evaluation and monitoring of the CEO. (Jensen, 1993; p. 865)

Du point de vue de la théorie de la dépendance aux ressources, la nomination de plusieurs administrateurs au sein des grandes entreprises augmenterait la disponibilité de ces ressources.

2.3.2 Hypothèse de la composition du CA

Commençant par l'étude d'Anderson et Reeb (2004), ils ont identifié trois catégories de membres du conseil d'administration : les indépendants, les affiliés et les internes :

- Les administrateurs internes sont des employés, des cadres retraités ayant exercé dans l'entreprise ou des membres de la famille immédiate du propriétaire de l'entreprise.

- Les affiliés sont des administrateurs ayant des relations d'affaires potentielles ou existantes avec l'entreprise, mais ne sont pas des employés à temps plein (par exemple : les consultants, les avocats, les financiers, les banquiers d'investissement... etc.)
- Les indépendants sont des administrateurs dont la seule relation d'affaires pour l'entreprise est leur mandat d'administrateur.

Cependant, cette manière de catégorisation ne permet pas d'effectuer une comparaison entre les rôles des CA des petites entreprises et des grandes entreprises, car leurs besoins sont différents et leurs capacités à s'adapter aux changements de leur environnement sont également différentes.

Pour cela, les catégorisations des administrateurs élaborées par Baysinger et Zardkoohi (1986) et Hilman, Cannella et Paetzold (2000) seraient plus adéquates pour la présente étude.

Baysinger et Zardkoohi (1986) ont catégorisé les administrateurs selon les décisions importantes à prendre, à savoir :

- décision des gestionnaires (*decision managers*),
- décisions des contrôleurs (*decision controllers*),
- décisions des spécialistes du support (*decision supporters*) et
- les administrateurs symboliques (*symbolic directors*).

Hilman, Cannella et Paetzold (2000) ont examiné le rôle de la dépendance des ressources des administrateurs, et ont remarqué que les catégorisations internes/externes largement utilisées ne capturent pas adéquatement les rôles des administrateurs. Ils ont développé une taxonomie des administrateurs présentée spécifiquement pour étudier le rôle de la dépendance des ressources afin de savoir

comment la composition du conseil d'administration changerait lorsque les besoins de dépendance de ressources de l'entreprise changeraient aussi.

Ils ont conclu que la fonction de conseil serait en relation avec l'environnement externe et pour répondre aux changements importants dans leur environnement externe, les entreprises seraient astreintes à modifier la composition de leur CA.

Hilman, Cannella et Paetzold (2000) ont proposé quatre catégories d'administrateurs suivant l'apport de ressource de chaque catégorie :

- administrateurs internes (*insiders*),
- experts en affaires (*business experts*),
- spécialistes du support (*support specialists*) et
- administrateurs influents dans la communauté (*community influentials*).

Dans cette étude, la catégorisation des administrateurs est présentée comme suit :

- administrateurs internes (*insiders*)
- experts en affaires – contrôleurs (*business experts-controllers*),
- experts en affaires – facilitateur (*business experts-facilitators*),
- spécialistes du support (*support specialists*) et
- administrateurs influents dans la communauté (*community influentials*).

Nous avons subdivisé la catégorie d'administrateurs experts en affaires de Hilman, Cannella et Paetzold (2000) en deux catégories distinctes à savoir : « experts en affaires – contrôleurs » et « experts en affaires – facilitateurs » pour deux raisons :

- pour mieux apprécier le rôle du contrôle du CA lorsque les administrateurs font des propositions qui aideraient à examiner et à évaluer les propositions de la direction (experts en affaires – contrôleurs) et,
- lorsque les administrateurs assurent le rôle de facilitateur avec d'autres entreprises (experts en affaires – facilitateurs).

De ce qui précède découle notre deuxième hypothèse principale :

H2 : La proportion de chacune des catégories d'administrateurs du CA différera significativement entre les grandes et les petites entreprises mesurées par la capitalisation boursière.

De cette hypothèse nous allons émettre des sous-hypothèses qui traiteront la relation entre la taille de l'entreprise et les catégories d'administrateurs.

2.3.2.1 Administrateurs internes (*insiders*)

Baysinger et Zardkoohi (1986) considèrent gestionnaires des décisions, comme celles prises par des administrateurs qui occupent également des postes de gestion actifs dans l'échantillon d'entreprises à étudier. Ces personnes apportent aux délibérations du conseil une information spécifique et pertinente à l'entreprise pour le processus de ratification et la surveillance des décisions stratégiques.

Hilman, Cannella et Paetzold (2000) définissent les administrateurs internes (*insiders*) comme des administrateurs qui siègent actuellement ou ont servi dans le passé en tant que gestionnaires actifs, employés ou propriétaires de l'entreprise. Ils ont émis l'hypothèse stipulant que sous la réglementation (environnement réglementé), il y aurait une plus grande probabilité de remplacement au conseil

d'administration, soit pour avoir des administrateurs internes comparativement à une situation de déréglementation.

De ce qui précède, nous émettons la sous-hypothèse qui prévoit :

H2.1 : La proportion d'administrateurs internes serait négativement reliée avec la taille de l'entreprise.

En d'autres termes, les CA des petites entreprises compteraient plus d'administrateurs internes comparativement aux grandes entreprises.

2.3.2.2 Experts en affaires — contrôleurs (*business experts — controllers*)

Baysinger et Zardkoohi (1986) considèrent contrôleurs des décisions, comme les décisions des administrateurs qui sont des agents de décision dans d'autres grandes organisations avec des opérations ou des activités complexes. Ces personnes sont des experts dans des environnements organisationnels semblables à ceux de l'entreprise. Pour être efficaces, les contrôleurs de décisions devraient généralement avoir une affiliation de gestion active avec une grande organisation complexe. La gestion active dans une grande entreprise permettrait aux administrateurs d'avoir une expertise pour ratifier et surveiller des décisions et d'avoir la motivation d'embaucher, de licencier et de récompenser la haute direction.

Concernant l'autre étude de Hilman, Cannella et Paetzold (2000), pour eux, au lieu de parler de contrôleurs de décisions, ils ont nommé cette catégorie les experts d'affaires (*business experts*). Il s'agit d'administrateurs qui sont des dirigeants actifs ou retraités dans d'autres organisations à but lucratif, et des administrateurs qui siègent dans d'autres grands conseils d'administration.

La présence des administrateurs externes (experts en affaires — contrôleurs) dans les petites entreprises serait peut-être motivée par le fait qu'elles doivent rassurer les actionnaires actuels et les investisseurs potentiels en invitant des administrateurs externes du même secteur d'activité et ayant une expertise et des connaissances dans la prise de décision à siéger au CA.

De ce qui précède, nous émettons la sous-hypothèse :

H2.2 : La proportion d'administrateurs externes indépendants (contrôleurs) serait négativement reliée avec la taille de l'entreprise.

En d'autres termes, les CA des petites entreprises compteraient plus d'administrateurs externes contrôleurs comparativement aux grandes entreprises.

2.3.2.3 Experts en affaires – facilitateurs (*business experts — facilitators*)

Hillman et Dalziel, (2003) avancent que les administrateurs externes facilitent l'établissement des liens avec l'environnement externe de l'entreprise et fournissent des ressources critiques.

Les administrateurs de cette catégorie ont une grande expérience de gestion, car ils sont, pour la plupart, des chefs de direction ou cadres supérieurs d'entreprise. Ils ne peuvent toutefois effectuer avec efficacité leur rôle de surveillance. Pour cela, le secteur d'activité serait la façon qui nous permettrait de les différencier de la catégorie « experts en affaires – contrôleurs ».

De ce qui précède, nous émettons la sous-hypothèse :

H2.3 : La proportion d'administrateurs externes indépendants (facilitateurs) serait positivement reliée avec la taille de l'entreprise.

En d'autres termes, les grandes entreprises auraient davantage besoin d'un CA composé d'administrateurs externes pour effectuer le rôle de facilitateur comparativement aux petites entreprises.

2.3.2.4 Spécialiste du support (*support specialists*)

Baysinger et Zardkoohi (1986) ont défini cette catégorie d'administrateurs, comme étant celle qui apporte une expertise pertinente dans les marchés de capitaux, dans le droit des sociétés, ou dans le domaine des nouvelles technologies.

Quant à Hilman *et al.* (2000), ils ont considéré comme faisant partie de la catégorie « spécialistes du support », les administrateurs qui offrent une expertise et ont des liens dans des zones spécifiques et identifiables qui appuient les stratégies de l'entreprise. Leur rôle est de fournir une expertise et des liens afin de soutenir les organisations en dehors des marchés de produits de l'entreprise, tels que les institutions financières, les cabinets d'avocats, les cabinets de relations publiques et ainsi de suite. Ils ajoutent que les spécialistes du support se différencient des experts en affaires et qu'ils n'ont pas d'expérience de la direction générale, mais qu'ils apportent une expertise et ont accès à de l'information précise dans des domaines particuliers.

De ce qui précède, nous émettons la sous-hypothèse :

H2.4 : La proportion d'administrateurs externes (spécialistes du support) serait négativement reliée avec la taille de l'entreprise.

En d'autres termes, les petites entreprises auraient davantage besoin d'administrateurs externes affiliés dits « spécialistes du support » pour assurer le rôle de conseils et de services comparativement aux grandes entreprises.

2.3.2.5 Administrateurs influents dans la communauté (*Community influential's*)

Les administrateurs de cette catégorie, selon Baysinger et Zardkoohi (1986), peuvent être inclus dans le CA pour représenter les intérêts de la communauté locale, des travailleurs et des consommateurs. Le but de cette inclusion est d'embellir l'image des organisations ou de symboliser l'engagement des organisations à leurs différents objectifs « sociaux » en nommant plus de femmes ainsi que des personnes issues des minorités visibles en tant qu'administrateurs.

Par contre, Hilman *et al.* (2000) ont déterminé la même catégorie, mais avec une appellation différente « *community influentials* ». Selon eux, cette catégorie d'administrateurs regroupe ceux qui possèdent une connaissance ou une influence sur les organisations non commerciales importante. On retrouve des politiciens retraités, des universitaires ou d'autres représentants institutionnels, et des agents d'organisations sociales.

De ce qui précède, nous émettons la sous-hypothèse :

H2.5 : La proportion d'administrateurs externes ayant une influence dans la communauté serait positivement reliée avec la taille de l'entreprise.

En d'autres termes, les grandes entreprises (vu leur taille et leur visibilité) auraient un plus grand besoin « d'administrateurs influents dans la communauté » afin de promouvoir l'image de l'organisation et de faire accepter ses actions auprès des instances réglementaires, politiques et sociales comparativement aux petites entreprises.

Nous présenterons ci-dessous le tableau récapitulatif 2.2 qui résumera toutes les hypothèses à tester dans le but de comparer les conseils d'administration des grandes entreprises avec ceux des petites entreprises.

Tableau 2.2
Sommaires des hypothèses à tester

H1 :	La taille du CA est reliée positivement avec la taille de l'entreprise mesurée par la capitalisation boursière.
H2 :	La proportion de chacune des catégories d'administrateurs du CA diffèrera significativement entre les grandes et les petites entreprises mesurées par la capitalisation boursière.
H2.1 :	La proportion d'administrateurs internes serait négativement reliée avec la taille de l'entreprise.
H2.2 :	La proportion d'administrateurs externes (contrôleurs) serait négativement reliée avec la taille de l'entreprise.
H2.3 :	La proportion d'administrateurs externes (facilitateurs) serait positivement reliée avec la taille de l'entreprise.
H2.4 :	La proportion d'administrateurs externes (spécialistes du support) serait négativement reliée avec la taille de l'entreprise.
H2.5 :	La proportion d'administrateurs externes ayant une influence dans la communauté serait positivement reliée avec la taille de l'entreprise.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans les chapitres précédents, nous avons abordé deux caractéristiques du CA, la taille et la composition. Nous avons aussi présenté le cadre théorique sur lequel nous avons émis nos hypothèses (voir tableau 2.1).

Ce présent chapitre sera consacré au cadre méthodologique sur lequel nous comptons présenter les étapes pour arriver à confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

3.1 Établissement de l'échantillon

L'objectif de notre recherche est de savoir si les CA des petites entreprises sont différents de ceux des grandes entreprises du point de vue de leur taille et du type de membres qui les composent, ainsi que de voir quel rôle du CA domine dans ces deux types d'entreprises.

Pour réaliser notre objectif de recherche, nous avons choisi deux échantillons représentatifs d'entreprises canadiennes cotées à la bourse de Toronto et qui sont soumises aux exigences légales et réglementaires canadiennes en matière de gouvernance.

Pour faciliter notre tâche, nous avons utilisé deux indices boursiers de la bourse de Toronto qui se différencient par leur capitalisation boursière. L'indice « S&P/TSX

Smallcap » qui représente les petites entreprises canadiennes et l'indice « S&P/TSX 60 » qui représente les grandes entreprises canadiennes.

3.1.1 Présentation des indices boursiers choisis

L'indice des titres à petite capitalisation S&P/TSX Smallcap est constitué de 219 entreprises⁵ représentant la majorité des secteurs d'activité avec une prédominance du secteur de l'énergie (26 %), du secteur minier (24 %) et du secteur financier (14 %). De ces 219 entités, nous avons sélectionné un échantillon de manière aléatoire pour arriver enfin à 30 entités qui feront l'objet de nos tests.

L'indice S&P/TSX 60⁶ est constitué de 60 entreprises qui représentent les plus grandes entreprises canadiennes lesquelles représentent la majorité des secteurs d'activités. On note toutefois une prédominance des secteurs; financier (37 %), de l'énergie (24 %), et du minier (12 %). De ces 60 entreprises, nous avons sélectionné un échantillon aléatoire de 30 firmes.

3.1.2 Sélection de l'échantillon

Les deux échantillons initiaux issus des deux indices boursiers S&P/TSX 60 et S&P/TSX Smallcap étaient de 50 entreprises chacun, choisies de manière aléatoire pour chaque échantillon.

⁵ La consultation et l'extraction des données du site TMX Money, le site officiel de la bourse de Toronto, ont eu lieu le 22 septembre 2013. Récupéré de <http://www.tmxmoney.com/en/index.html>

⁶ *Ibid.*

Une fois ces 100 entreprises identifiées, nous avons utilisé la banque de données spécialisée en conseils d'administration « *BoardEx* » pour savoir si des entreprises ont été radiées (*delisted companies*) après acquisition par une autre entreprise. Aussi, nous avons exclu celles n'ayant pas été reportées par BoardEx, ou celles ayant été radiées simplement de l'indice de la bourse de Toronto.

Effectivement, nous avons exclu douze (12) petites entreprises pour manque de données dans « *BoardEx* », soit du fait qu'elles ont été acquises par d'autres entreprises, soit radiées par la bourse de Toronto. Pour les grandes entreprises, nous avons exclu seulement cinq (5) entreprises pour manque d'informations. Des entreprises restantes, nous avons sélectionné de manière aléatoire trente (30) entreprises pour chaque groupe.

Tableau 3.1

Détails de la sélection de l'échantillon final pour l'année 2013

	S&P/TSX 60	S&P/TSX Smallcap
Population d'entreprises (N)	60	219
Premier échantillon aléatoire (n')	50	50
Entreprises ayant des données manquantes ou délistées	5	12
Entreprises avant la sélection finale	45	38
Échantillon final (n)	30	30
Nombre d'administrateurs	382	221

La dernière étape consiste à s'assurer que les entreprises de nos deux échantillons couvrent les mêmes secteurs d'activité en se basant sur la classification des secteurs d'activités de statistiques Canada (SCIAN Canada 2012).

Nous avons identifié les secteurs d'activité de toutes les entreprises en considérant seulement les deux chiffres du SCIAN Canada 2012 (voir annexe II). Ce système

classe les unités selon leur fonction de production en créant des regroupements d'unités qui ont des activités semblables.

Nous présentons dans le tableau 3.2 ci-dessous, les secteurs d'activité de nos entreprises (petites et grandes). Nous constatons que les entreprises évoluent dans treize (13) secteurs d'activité d'un total de vingt (20) secteurs définis par le système SCIAN Canada 2012. Le but d'identifier les secteurs d'activité est de s'assurer que les deux échantillons ont la même distribution sur ce critère.

Tableau 3.2
Secteurs d'activité des entreprises faisant partie
des deux échantillons indépendants

Code secteur	Secteur d'activité ⁷	Grandes entreprises	% Grandes entreprises	Petites entreprises	% Petites entreprises
21	Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz :	9	30 %	14	47 %
	Extraction minière et exploitation en carrière	3	10 %	6	20 %
	Extraction de pétrole et de gaz (Énergie)	6	20 %	8	27 %
22	Services publics	1	3 %	1	3 %
31-33	Fabrication	3	10 %	1	3 %
44-45	Commerce de détail	4	13 %	1	3 %
48-49	Transport et entreposage	1	3 %	2	7 %
51	Industrie de l'information et industrie culturelle	3	10 %	2	7 %
52	Finance et assurances	6	20 %	4	13 %
53	Services immobiliers et services de location et de location à bail	1	3 %	1	3 %

⁷ Source : Statistiques Canada. Récupéré le 23 septembre 2013 de http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVDPPage1&TVD=118464.

54	Services professionnels, scientifiques et techniques	0	0 %	1	3 %
55	Gestion de sociétés et d'entreprises	1	3 %	0	0 %
56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	0	0 %	1	3 %
62	Soins de santé et assistance sociale	1	3 %	1	3 %
71	Arts, spectacles et loisirs	0	0 %	1	3 %
	Total	30	100 %	30	100 %

Pour nous assurer que les deux échantillons ont la même distribution du secteur d'activité, nous avons utilisé des tests statistiques non paramétriques (Kolmogorov-Smirnov et Mann-Whitney), car le nombre de secteurs n'est pas suffisant pour effectuer un test paramétrique. L'hypothèse nulle (H_0) stipule qu'il n'y a pas de différence entre la distribution sectorielle des grandes entreprises et celle des petites entreprises. Le sommaire des résultats est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3.3
Résultats des tests non paramétriques concernant
la distribution des secteurs d'activité

	Poids d'entreprise par secteur
Test de Mann-Whitney	
Z	- 0,027
Sig. asymptotique (bilatérale)	0,978
Test de Kolmogorov-Smirnov à deux échantillons	
Z de Kolmogorov-Smirnov	0,588
Sig. asymptotique (bilatérale)	0,879

Sig. : Signification

De ces résultats, nous pouvons dire que les deux échantillons ne sont pas différents et ils ont la même distribution au seuil de signification de 0,05 (on retient l'hypothèse nulle). De ce fait, ils représentent les mêmes secteurs d'activité, ce qui nous permettrait de comparer ces deux échantillons indépendants.

Nous avons aussi recueilli des informations sur les 603 administrateurs sélectionnés et l'information financière sur les entreprises en utilisant des sources fiables telles que :

BoardEx :

Il contient les profils détaillés de plus de 500 000 gestionnaires siégeant aux conseils d'administration d'entreprises publiques du monde entier. Les membres de la haute direction y sont aussi répertoriés et la base de données est mise à jour quotidiennement. BoardEx permet la compilation des rapports existants entre les personnes et la construction des réseaux relationnels⁸.

On utilise cette base de données pour identifier les différents administrateurs, les organisations où siègent ces administrateurs, ainsi que les personnes clés de la direction.

Sedar :

le site officiel fournit un accès à la plupart des documents publics et des renseignements déposés par les sociétés ouvertes, et les fonds d'investissement auprès des treize autorités provinciales et territoriales en valeurs mobilières (« Autorités canadiennes en valeurs mobilières » ou « ACVM ») au système de dépôt SEDAR⁹.

On utilise ce site web surtout pour consulter les communiqués de la presse, les avis de convocation à l'assemblée générale annuelle des actionnaires, les circulaires de

⁸ La base de données a été consultée le 26 septembre 2013. Récupéré de https://virtuel.esq.uqam.ca/Citrix/XenApp/site/default.aspx?CTX_CurrentFolder=%5cBoardEx

⁹ Le site a été consulté le 5 octobre 2013. Récupéré de http://www.sedar.com/homepage_fr.htm

sollicitation de procurations de la direction, les rapports annuels, et les états financiers vérifiés en 2012.

Les sites web des entreprises de nos échantillons sont consultés pour obtenir le rapport annuel 2012 où figure la liste des administrateurs, leur *curriculum vitae* et les postes de responsabilité des administrateurs.

Le site web *Bloomberg Businessweek* permet de vérifier et de mettre à jour la biographie (*curriculum vitae*) des administrateurs et de voir à quel comité ils siègent.

FPinfomart.ca :

provides reliable news and social data, accurate analytics and true insights that serve as trusted guides to Canada's best marketers and communicators... As Canada's leading media consultancy with a 28-year history of unrivalled technology and innovation, Infomart delivers the most complete integrated solutions, including media monitoring and analytics, Research and Insights Reports, Executive Summaries and corporate data to major players in a wide variety of industries¹⁰.

On utilise cette base de données pour confirmer les données financières (la capitalisation boursière pour l'année 2012),

Le site web de *Morningstar Canada* :

est une source reconnue d'informations pertinentes portant sur un vaste éventail de disciplines de placement. Avec des exploitations dans 27 pays, nous fournissons actuellement des données sur environ 456 000 investissements¹¹.

On utilise ce site web pour l'identification des actionnaires institutionnels.

¹⁰ Le site a été consulté le 24 septembre 2013. Récupéré de <http://fpadvisor.infomart.com.proxy.bibliotheques.ugam.ca:2048/>

¹¹ Le site a été consulté le 30 septembre 2013. Récupéré de <http://corporate.morningstar.com/cf/asp/subject.aspx?xmlfile=2766.xml>

D'autres moteurs de recherche ont été utilisés pour avoir des compléments d'information, comme le moteur de recherche *Google* et les sites Internet de la presse comme : *La Presse*, le *Financial Post* et *LesAffaires...* etc. Nous utilisons ces sources surtout pour avoir plus d'information sur les administrateurs.

3.2 Mesure des variables

Dans cette section nous allons identifier et mesurer les variables que nous devons considérer pour tester nos hypothèses relatives à la taille et à la composition des CA selon qu'il s'agit de petites ou de grandes entreprises. Cette étape permettra de refléter le type de ressources dont les entreprises auraient potentiellement besoin et les rôles assumés par les administrateurs.

Une fois les catégories d'administrateurs mesurées et identifiées, nous procéderons à la quantification de l'information collectée pour les catégories identifiées dans le but de ressortir le ou les rôles dominants à l'intérieur des conseils d'administration.

3.2.1 Mesure de la taille de l'entreprise

S'il est facile de déterminer la taille du CA par un simple comptage des administrateurs présentés dans le rapport annuel des entreprises pour l'exercice terminé en 2012, il en est autrement pour la détermination de la taille de l'entreprise.

Lors de la présentation de l'hypothèse H1, nous avons avancé que la capitalisation boursière des entreprises serait une mesure qui nous permettrait de distinguer les deux échantillons que nous souhaitons comparer. C'est pour cette raison que nous

avons opté pour le choix de deux indices boursiers totalement différents. Donc, les grandes entreprises auraient une capitalisation boursière largement supérieure à celle des petites entreprises. Ainsi, la taille de l'entreprise correspondrait au montant de sa capitalisation boursière extraite de *FPinfomart.ca*.

3.2.2 Identification des catégories d'administrateurs

Les catégories d'administrateurs sont déterminées selon le rôle principal des membres dans un CA. Pour identifier ce rôle, nous avons établi des critères de sélection qui seraient en adéquation avec les critères et les définitions des études précédentes sur la composition des conseils d'administration.

3.2.2.1 Identification des administrateurs internes

Les administrateurs répondant à un des critères suivants sont désignés comme administrateurs internes :

- Toute personne employée par l'entreprise, une de ses filiales, ou une compagnie associée (relevant ultimement de la même compagnie mère) nommée comme administrateur au CA et qui occupe un poste de gestion active dans l'organisation (voir Pfeffer 1972a concernant la définition des administrateurs internes).
- Toute personne retraitée d'une entreprise, une filiale ou une compagnie associée (relevant ultimement de la même compagnie mère) et ayant eu un poste de gestion active dans les cinq années précédant sa nomination au CA (voir Anderson et Reeb, 2004).

- Tout propriétaire, ou fondateur de l'entreprise occupant un poste d'administrateur (McEachern, 1975).
- Toute personne ayant un lien de parenté par le sang ou le mariage avec une personne faisant partie de l'équipe de la direction.

3.2.2.2 Identification des experts en affaires – contrôleurs

Les administrateurs répondant à un des critères suivants sont désignés comme administrateurs experts en affaires avec une prédominance du rôle de contrôle et sont considérés comme étant indépendants vis-à-vis de la direction :

- Toute personne non considérée comme gestionnaire, retraitée, propriétaire, n'ayant pas de liens de parenté par le sang ou le mariage avec un des membres de la direction ou n'ayant pas des relations d'affaires avec l'entreprise et que sa seule relation d'affaires avec l'entreprise est son mandat d'administrateur (voir Fama et Jensen, 1983; Gulati et Westphal, 1999; Anderson et Reeb, 2004).
- Toute personne qui représente un investisseur institutionnel ou un groupe d'activistes, tel que les fonds d'investissement, les fonds de pensions publiques et les institutions du capital-risque (les actionnaires institutionnels). Pour cela, on utilisera *Morningstar Canada* et *BoardEx* pour voir si les entreprises de notre échantillon ont des actionnaires institutionnels, afin de voir si un représentant de ces actionnaires siège au CA de l'entreprise (voir les études sur l'importance des actionnaires institutionnels dans la fonction du contrôle du CA de : Jonhson, Daily et Ellstrand, 1996; Lipton et Lorsch, 1992; Dalton, Daily, Ellstrand et Jonhson, 1998; Fleischer, Hazard, et Klipper, 1988; Waldo, 1985; Demsetz et Lehn, 1985 et Useem, 1993).
- Toute personne considérée comme un chef ou un cadre supérieur actif de la direction ou un retraité d'une autre organisation à but lucratif et que cette

entreprise fait partie du même secteur d'activité que l'entreprise où cette personne siège à titre d'administrateur au CA.

3.2.2.3 Identification des experts en affaires – facilitateurs

Les administrateurs répondant à un des critères suivants sont désignés comme administrateurs experts en affaires avec une prédominance du rôle de facilitateur et sont considérés comme étant indépendants vis-à-vis de la direction :

- Toute personne non considérée comme gestionnaire, retraitée, propriétaire, n'ayant pas de liens de parenté par le sang ou le mariage avec un des membres de la direction ou n'ayant pas des relations d'affaires avec l'entreprise et que sa seule relation d'affaires avec l'entreprise est son mandat d'administrateur (voir Fama et Jensen, 1983; Gulati et Westphal, 1999; Anderson et Reeb, 2004).
- Toute personne considérée comme un chef ou un cadre supérieur actif de la direction ou un retraité d'une autre organisation à but lucratif et que cette entreprise ne fait pas partie du même secteur d'activité que l'entreprise où cette personne siège à titre d'administrateur au CA.

Ces administrateurs répondent presque aux mêmes critères que ceux des experts en affaires – contrôleurs, sauf que la prédominance de leur rôle au sein du CA serait axée sur les conseils stratégiques et l'instauration des moyens de communication avec l'environnement de l'entreprise.

Le seul moyen qui nous a permis de différencier entre les experts en affaires – contrôleurs et les experts en affaires – facilitateurs, est le secteur d'activité de ces administrateurs.

En effet, nous considérons que les administrateurs indépendants qui évoluent dans le même secteur d'activité de l'entreprise où ils siègent au CA disposeraient de plus de connaissances sur le secteur d'activité et sur l'entreprise que les autres administrateurs indépendants. Ce fait leur permettrait de soulever des questions pertinentes sur les décisions prises par la direction et d'analyser en profondeur les propositions du chef de la direction (Demb et Neubauer, 1992), comparativement à ceux qui évoluent dans un secteur d'activité différent. Ces derniers sont loin de l'information pertinente et ne peuvent pas avoir accès à cette information sans augmenter les coûts de contrôle (Stiles, 2001).

3.2.2.4 Identification des spécialistes du support

Les administrateurs répondant à un des critères suivants sont désignés comme administrateurs spécialistes du support :

- Toute personne ayant des relations d'affaires potentielles avec l'entreprise (Anderson et Reeb, 2004).
- Toute personne qui offre une expertise et des liens dans un secteur précis et identifiable qui appuie la stratégie de l'entreprise, mais qui n'intervient pas dans son élaboration. Les domaines d'intervention seraient les marchés de capitaux, le droit (les affaires légales), les assurances et les relations publiques. Le rôle de l'administrateur serait dominé par celui des avis et des conseils pour soutenir les organisations envers les institutions financières, les cabinets d'avocats, et les cabinets de relations publiques.

S'il est facile de distinguer cette catégorie d'administrateurs pour les entreprises non financières, il faut s'assurer de bien identifier ceux qui font partie de cette catégorie

pour les institutions financières qui se trouvent dans notre échantillon. En effet, il faut exclure de cette catégorie les financiers qui siègent au CA des institutions financières (banques, assurances, fonds d'investissement, gestion de portefeuilles... etc.). Dans ce cas, il faut les considérer dans la catégorie des experts en affaire – contrôleurs. Leurs rôles et leurs interventions seraient de contrôler les décisions de la direction et d'évaluer les propositions du chef de la direction.

3.2.2.5 Identification des administrateurs influents dans la communauté

Les administrateurs faisant partie de cette catégorie sont des administrateurs externes et indépendants, mais ils sont différents des autres catégories d'administrateurs. Ils ne possèdent pas nécessairement les connaissances de gestion d'entreprise ni les informations pertinentes pour offrir des avis et des conseils permettant la mise en œuvre de la stratégie commerciale de l'entreprise.

Dans cette catégorie d'administrateurs, on retrouve ceux qui possèdent une connaissance ou une influence dans les organisations importantes à but non lucratif et qui ont une influence dans la société, dans les autorités publiques et les groupes d'activistes environnementaux... etc.

Cette catégorie comprend, à titre d'exemple, des anciens politiciens, des ambassadeurs retraités, des universitaires, et des chercheurs, des environnementalistes, des représentants sociaux, des représentants religieux, des représentants de minorités... etc.

3.2.3 Quantification de l'information collectée des catégories identifiées

Une fois que nous avons identifié les catégories, nous avons en premier lieu compté les membres qui relèvent de chacune des catégories citées ci-dessus. On doit s'assurer que le total de tous ces membres correspond à la taille du CA.

En deuxième lieu, nous avons calculé le poids (la pondération) de chacune des catégories en déterminant la proportion par rapport à l'ensemble du CA, car c'est le poids dominant d'une catégorie qui reflète le rôle que doit jouer le CA. Aussi, nous devons comparer nos deux échantillons pour savoir, s'il y avait une différence significative entre la composition des CA des grandes entreprises et celle des petites entreprises.

À titre d'exemple, le CA de l'entreprise Agrium inc., laquelle fait partie de notre échantillon pour les grandes entreprises, est composé de douze (12) membres : un (1) administrateur identifié comme interne, trois (3) administrateurs ayant le profil d'experts en affaires- contrôleurs, cinq (5) autres agissent comme des experts en affaires- facilitateurs, un administrateur (1) qui agit comme spécialiste du support et deux (2) administrateurs identifiés comme des administrateurs influents dans la communauté.

À titre d'exemple pour les petites entreprises, Alexco Resource Corporation compte sept (7) membres dans son CA, répartis entre un (1) administrateur interne, quatre (4) membres identifiés comme des experts en affaires – contrôleurs et deux (2) administrateurs comme des spécialistes du support.

La deuxième étape consiste à déterminer le poids de chaque catégorie tel que présenté dans le tableau 3.4 ci-dessous. Dans notre exemple, le CA d'Agrium inc.,

est majoritairement composé par la catégorie d'experts en affaires – facilitateurs avec 0,42. Par contre, celui de l'entreprise Alexco Resource Corporation est largement dominé par la catégorie d'experts en affaire – contrôleurs avec 0,57.

Tableau 3.4
Composition des conseils d'administration des entreprises étudiées
- Extrait du tableau -

Entreprise	AI		EA-Ĉ		EA-F		SS		AIC		TailleCA
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	
Agrium Inc.	1	8,33	3	25,00	5	41,67	1	8,33	2	16,67	12
Alexco Resource	1	14,29	4	57,14	0	0,00	2	28,57	0	0,00	7

AI : Administrateurs internes
EA - Ĉ : Experts en affaire – contrôleurs
EA - F : Experts en affaire – facilitateurs
SS : Spécialistes du support
AIC : Administrateurs influents dans la communauté
Nb : Nombre d'administrateurs

Du tableau 3.4, on remarque que si l'on se limitait seulement à la théorie de l'agence, on pourrait dire que les deux entreprises ont une majorité d'administrateurs externes, avec seulement un administrateur interne. On peut prétendre que tous les administrateurs externes vont assumer le rôle de contrôleur. Cependant, si l'on considère la théorie de la dépendance aux ressources, on voit que le rôle de contrôleur n'est pas le même pour les deux conseils d'administration. On observe que pour Agrium inc. le rôle de contrôleur n'est pas le plus dominant dans son CA, mais que le rôle principal est plutôt rempli par des administrateurs qui agissent comme facilitateurs et comme administrateurs influents de la communauté, comparativement à Alexco Resource Corporation.

3.3 Choix des tests statistiques

Comme nous l'avons avancé plus haut, cette étude tente de comparer les moyennes de deux échantillons indépendants pour prétendre que la composition des CA des grandes entreprises est significativement différente de celle des CA des petites entreprises.

Aussi, à l'aide des tests de corrélations, nous voulons démontrer que la taille et la composition du CA reflètent les besoins en ressources, selon le type de l'entreprise.

Nous avons opté pour le test de Student pour la comparaison des moyennes entre nos deux échantillons indépendants (30 observations de chaque groupe). Le test de Student permet de savoir si les conseils d'administration des grandes entreprises sont différents de celui des petites entreprises (voir annexe II et annexe III pour les données).

Pour étudier les différentes corrélations des variables identifiées ci-dessus. Nous avons choisi le coefficient de Pearson (r) pour l'appliquer sur un seul échantillon regroupant les grandes entreprises et les petites entreprises (60 observations) où l'on cherchera à connaître l'intensité de la relation entre les variables. Nous nous intéressons aussi au signe de la relation.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous allons présenter dans ce chapitre les résultats et les statistiques descriptives de la variable indépendante (taille de l'entreprise) et des variables dépendantes (la taille et la composition du CA). Nous allons présenter les résultats des tests de différence des moyennes (t-test de Student) et les résultats des différentes corrélations entre les variables.

4.1 Statistiques descriptives

En premier lieu, nous avons résumé dans les tableaux 4.1 et 4.2, toute l'information statistique concernant nos deux échantillons. Il semble que les moyennes des variables étudiées pourraient être différentes selon le type d'entreprises.

Tableau 4.1

Statistiques descriptives relatives à la variable :
« Taille du CA »

Type d'entreprises	Taille du CA	
	Grande	Petite
Moyenne	12,73	7,37
Médiane	12,50	7,50
Écart Type	2,60	1,67
Minimum	7,00	4,00
Maximum	18,00	10,00
Percentile 25^e	11,00	6,00
50^e	12,50	7,50
75^e	14,50	9,00

Concernant les deux types de mesures de tendance centrale, on remarque que la moyenne et la médiane de chaque groupe ont presque la même valeur, ce qui nous permettrait de dire que leurs distributions sont presque symétriques.

Aussi on remarque que 25 % des grandes entreprises ont des CA de 11 membres ou moins, que 50 % (la médiane) aient 12,50 (13) membres ou moins et que 75 % des grandes entreprises aient des CA de 14,50 (15) membres ou moins. Par contre, pour les petites entreprises, 25 % de ces entreprises aient six membres ou moins, que la moitié de ces entreprises aient huit (7,50) membres ou moins et enfin, que 75 % de ces entreprises aient des CA de 9 membres ou moins.

Tableau 4.2

Statistiques descriptives relatives aux variables : administrateurs internes, experts en affaires – contrôleurs, experts en affaires – facilitateurs, spécialistes du support et administrateurs influents dans la communauté

Entreprises	AI		EA-Ĉ		EA-F		SS		AIC	
	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P
Moyenne	0,18	0,25	0,22	0,34	0,24	0,11	0,19	0,23	0,17	0,06
Médiane	0,14	0,25	0,19	0,37	0,24	0,10	0,17	0,24	0,19	0,00
Écart Type	0,10	0,09	0,17	0,19	0,16	0,14	0,14	0,15	0,10	0,10
Minimum	0,06	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maximum	0,41	0,40	0,67	0,78	0,61	0,56	0,56	0,5	0,38	0,29
Percentile 25^e	0,08	0,17	0,10	0,20	0,08	0,00	0,08	0,13	0,09	0,00
50^e	0,14	0,25	0,19	0,37	0,24	0,10	0,17	0,24	0,19	0,00
75^e	0,26	0,33	0,29	0,50	0,36	0,18	0,36	0,38	0,25	0,12

AI : Administrateurs internes
EA - Ĉ : Experts en affaires – contrôleurs
EA - F : Experts en affaires – facilitateurs
SS : Spécialistes du support
AIC : Administrateurs influents dans la communauté
G : Grandes entreprises
P : Petites entreprises

Concernant les deux types de mesures de tendance centrale, on remarque que la moyenne et la médiane des petites entreprises pour toutes les variables à l'exception de la variable Administrateurs influents dans la communauté, ont presque la même valeur. Ce qui nous permettrait de dire que leurs distributions sont presque symétriques. Pour les grandes entreprises et à l'exception des variables Administrateurs internes et Experts en affaires – contrôleurs, on peut dire que les autres variables pourraient avoir des distributions presque symétriques.

Aussi on remarque, que :

- 25 % des administrateurs internes aient un poids de 8 % ou moins dans les CA les grandes entreprises, alors que dans les CA les petites entreprises, ils aient un poids de 17 % ou moins. Que 50 % de ces administrateurs aient un poids de 10 % (le dixième) ou moins dans les grandes entreprises et un poids de 25 % (le quart) ou moins dans les petites entreprises. Enfin, que 75 % (la majorité) des administrateurs internes aient un poids de 26 % (presque le quart) ou moins dans les grandes entreprises, par contre dans les CA des petites entreprises, ils ont un poids de 33 % (le tiers).
- 25 % des administrateurs experts en affaires-contrôleurs ont un poids de 10 % (le dixième) ou moins dans les CA les grandes entreprises, alors que dans les CA les petites entreprises, ils aient un poids de 20 % (le double du poids de ceux des grandes entreprises) ou moins. Que 50 % de ces administrateurs aient un poids de 19 % ou moins dans les grandes entreprises et un poids de 37 % (plus que le tiers) ou moins dans les petites entreprises. Enfin, que 75 % (la majorité) des administrateurs experts en affaires-contrôleurs aient un poids de 29 % (presque le tiers) ou moins dans les grandes entreprises, par contre dans les CA des petites entreprises, ils ont un poids de 50 % (la moitié).
- 25 % des administrateurs experts en affaires-facilitateurs aient un poids de 8 % ou moins dans les CA les grandes entreprises, alors que dans les CA les petites entreprises, ils aient un poids de 0 % (aucun poids). Que 50 % de ces administrateurs aient un poids de 24 % (presque le quart) ou moins dans les

grandes entreprises et un poids de 10 % (le dixième) ou moins dans les petites entreprises. Enfin, que 75 % (la majorité) des administrateurs experts en affaires-facilitateurs aient un poids de 36 % (plus que le tiers) ou moins dans les grandes entreprises, par contre dans les CA des petites entreprises, ils ont un poids de 18 %.

- 25 % des administrateurs spécialistes du support aient un poids de 8 % ou moins dans les CA les grandes entreprises, alors que dans les CA les petites entreprises, ils aient un poids de 13 % ou moins. Que 50 % de ces administrateurs aient un poids de 17 % ou moins dans les grandes entreprises et un poids de 24 % (presque le quart) ou moins dans les petites entreprises. Enfin, que 75 % (la majorité) des administrateurs spécialistes du support aient un poids de 36 % (plus que le tiers) ou moins dans les grandes entreprises, par contre dans les CA des petites entreprises, ils ont un poids de 38 % (plus que le tiers).
- 25 % des administrateurs influents dans la communauté aient un poids de 9 % (presque le dixième) ou moins dans les CA les grandes entreprises, alors que dans les CA les petites entreprises, ils aient un poids de 0 % (aucun poids). Que 50 % de ces administrateurs aient un poids de 19 % ou moins dans les grandes entreprises et aucun poids (0 %) dans les petites entreprises. Enfin, que 75 % (la majorité) des administrateurs influents dans la communauté aient un poids de 25 % (le quart) ou moins dans les grandes entreprises, par contre dans les CA des petites entreprises, ils ont un poids de 12 %.

4.2 Analyse des résultats de comparaison des moyennes (grandes entreprises vs petites entreprises)

Nous avons procédé à la comparaison des moyennes entre nos deux échantillons pour savoir si les conseils d'administration des grandes entreprises sont différents

des petites entreprises. Nous avons résumé les résultats des tests de comparaison des moyennes dans le tableau 4.3 (voir annexe I pour plus de détail).

Tableau 4.3 :
Sommaire des résultats de la comparaison des moyennes
(Échantillons indépendants T- test de Student)

	Grandes entreprises		T-sta	Sig.	Petites entreprises	
	N = 30				N = 30	
	Moyenne	Écart Type			Moyenne	Écart Type
Hypothèse de la taille du CA						
Taille du CA	12,333	2,599	9,514	0,000 **	7,367	1,671
Hypothèse de la composition du CA						
AI	0,176	0,101	-3,165	0,002 **	0,255	0,092
EA - Ĉ	0,225	0,170	-2,511	0,015 *	0,342	0,193
EA - F	0,236	0,157	3,107	0,003 **	0,115	0,145
SS	0,189	0,137	-1,094	0,279	0,230	0,153
AIC	0,174	0,101	4,542	0,000 **	0,057	0,097

N : Nombre d'observations par groupe

Sig. : Signification

AI : Administrateurs internes

EA - Ĉ : Experts en affaire – contrôleurs

EA - F : Experts en affaire – facilitateurs

SS : Spécialistes du support

AIC : Administrateurs influents dans la communauté

** au seuil de signification fixée à 0,01

* au seuil de signification fixée à 0,05

On remarque que la *P value* de 0,000 (seuil expérimental du test d'hypothèse) pour la taille du CA serait inférieure au seuil de signification de 0,01. En d'autres termes, il y aurait une différence significative entre les moyennes de la taille des CA des deux groupes.

De ce qui précède, l'hypothèse principale H1 qui prédit qu'une grande entreprise aurait un grand CA, comparativement à une petite entreprise qui aurait quant à elle un petit CA semble être supportée.

Concernant les *P value* des hypothèses de la composition, elles sont inférieures à 0,01 pour les variables « administrateurs internes », « experts affaires – facilitateurs » et « administrateurs influents dans la communauté ». Il existe une différence significative entre les grandes entreprises et les petites entreprises concernant ces types d'administrateurs.

Cependant, la *P value* est inférieure à 0,05 pour la variable « experts en affaires – contrôleurs ». Ce qui est acceptable pour prétendre l'existence d'une différence entre les grandes et les petites entreprises concernant ce type d'administrateur.

Par contre, la *P value* est supérieure à 0,05 (signification calculée est de 0.28) pour la variable « spécialiste du support », ce qui nous oblige à dire que pour cette dernière variable, il n'y a pas de différence entre les moyennes des deux groupes. Ceci peut s'expliquer par le fait que chaque entreprise aurait besoin d'acquérir des compétences et de l'information spécifique, quelle que soit la taille de l'entreprise.

4.3 Analyse des résultats de corrélations des variables étudiées

Nous avons résumé les résultats de corrélations des variables dans le tableau 4.4.

Tableau 4.4
Corrélations entre les différentes variables - Coefficient de Pearson

	TailleE.	TailleCA	AI	EA - Ĉ	EA-F	SS	AIC
TailleE. Sig.	1						
TailleCA Sig.	,653*** ,000	1					
AI Sig.	-,482*** ,000	-,244* ,060	1				
EA - Ĉ Sig.	-,192 ,141	-,384*** ,002	-,178 ,174	1			
EA-F Sig.	,481*** ,000	,454*** ,000	-,393*** ,002	-,438*** ,000	1		
SS Sig.	-,268** ,039	-,207 ,112	,073 ,577	-,341*** ,008	-,366*** ,004	1	
AIC Sig.	,415*** ,001	,478*** ,000	-,148 ,260	-,442*** ,000	,134 ,307	-,256** ,049	1

Sig. : Signification

TailleE. : Taille d'entreprise mesurée par la capitalisation boursière (montant en millier de \$)

TailleCA : Taille du CA

AI : Administrateurs internes

EA - Ĉ : Experts en affaires – contrôleurs

EA - F : Experts en affaires – facilitateurs

SS : Spécialistes du support

AIC : Administrateurs influents dans la communauté

*** Significative au seuil de 0,01.

** Significative au seuil de 0,05.

* Significative au seuil de 0,10.

Nous présenterons ci-dessous le tableau récapitulatif 4.5, qui résumera le support ou non de toutes les hypothèses testées.

Tableau 4.5 :
Résumé des hypothèses et leurs résultats
(Corrélation - coefficient de Pearson (*r*))

	Hypothèses	Coefficient de Pearson (<i>r</i>)		
		Sign.	(+/-)	Conclusion
H1	La taille du CA est reliée positivement avec la taille de l'entreprise mesurée par la capitalisation boursière.	,000	+	Hypothèse supportée
H2	La proportion de chacune des catégories d'administrateurs du CA diffèrera significativement entre les grandes et les petites entreprises mesurées par la capitalisation boursière.			Hypothèse partiellement supportée
H2.1	La proportion d'administrateurs internes serait négativement reliée avec la taille de l'entreprise.	,000	-	Hypothèse supportée
H2.2	La proportion d'administrateurs externes (contrôleurs) serait négativement reliée avec la taille de l'entreprise.	,141		Hypothèse non supportée
H2.3	La proportion d'administrateurs externes (facilitateurs) serait positivement reliée avec la taille de l'entreprise.	,000	+	Hypothèse supportée
H2.4	La proportion d'administrateurs externes (spécialistes du support) serait négativement reliée avec la taille de l'entreprise.	,039	-	Hypothèse supportée
H2.5	La proportion d'administrateurs externes ayant une influence dans la communauté serait positivement reliée avec la taille de l'entreprise.	,001	+	Hypothèse supportée

Sig. : Signification
(+/-) : Signe de la direction

Du tableau ci-dessus, on constate que la taille du CA est positivement et significativement corrélée avec la taille de l'entreprise mesurée par la capitalisation

boursière. Cela nous permet de supporter l'hypothèse principale H1 qui prédit que la taille du conseil d'administration est associée positivement à la taille de l'entreprise (Pfeffer, 1972a).

Au sujet de la composition du CA, on constate que les sous-hypothèses H2.1, H2.3, H2.4 et H2.5 ont été supportées. Ainsi, pour l'hypothèse H2.1, la proportion d'administrateurs internes au sein du CA des petites entreprises aura tendance à être plus importante, car ces administrateurs seraient les principaux fournisseurs du capital humain nécessaire pour assurer leur viabilité (Kroll, Walters et Le, 2007).

Concernant l'hypothèse H2.3, les grandes entreprises ont une plus grande proportion d'experts en affaires – facilitateurs, ce qui permet de fournir et de faciliter les canaux de communication et les conduits d'information entre l'entreprise et les organisations externes (Jones *et al.*, 2008; Hillman et Dalziel, 2003; Hillman *et al.*, 2000).

Pour l'hypothèse H2.5, les grandes entreprises ont une plus grande proportion d'administrateurs influents dans la communauté, ces derniers représentant différentes parties prenantes sur leurs conseils d'administration, comparativement à d'autres plus petites (Luoma et Goodstein, 1999; Evan et Freeman, 1993; Freeman et Evan, 1990; Jones et Goldberg, 1982)

La relation de la taille de l'entreprise avec la variable « spécialistes du support » est négative et significative au seuil de 0,05, ce qui supporte la sous-hypothèse H2.4. Ainsi, la présence de cette catégorie d'administrateurs dans les petites entreprises serait importante comparativement aux grandes entreprises, car ces administrateurs peuvent fournir des conseillers techniques aux petites entreprises qui n'ont pas les ressources en cadres d'une grande entreprise. (Kroll, Walters et Le, 2007).

Par contre, on ne peut pas soutenir l'existence d'une relation entre la taille de l'entreprise et la variable « experts en affaires – contrôleurs » au seuil de signification de 0,10. Ce qui ne nous permettrait pas de supposer que la présence de cette catégorie d'administrateurs serait plus importante dans les petites entreprises.

CONCLUSION

Selon la perspective juridique, le but de l'arsenal légal et réglementaire en matière de gouvernance est de préserver les intérêts des actionnaires et de maintenir un marché financier efficace pour éviter la reproduction des derniers scandales financiers à l'instar d'Enron, Worldcom, Vivendi, Universal et Parmalat. Cette perspective juridique rejoint la perspective disciplinaire qui trouve ses fondements dans la théorie de l'agence, dont la gouvernance d'entreprise consiste à permettre aux investisseurs d'obtenir un retour sur leur investissement (maximisation de leur richesse) (Shleifer et Vishny, 1997). À cet effet, le conseil d'administration (CA) a été désigné comme le mécanisme de gouvernance interne de contrôle le plus important pour garantir la suprématie des intérêts des actionnaires.

Bien que les défenseurs de ces deux perspectives essayent d'associer l'importance du rôle de contrôle du CA à la performance de l'entreprise, ils n'ont trouvé aucun résultat significatif confirmant cette possible relation.

Cette étude a voulu tester certaines hypothèses découlant des théories de la taille et de la composition du CA et de ses rôles avant d'étudier une quelconque relation hypothétique du CA avec la performance de l'entreprise. En effet, la taille et les catégories des administrateurs du CA des grandes entreprises devraient être différentes de celles des petites entreprises. Chaque type d'entreprise aurait une stratégie et des besoins en ressources différents. En d'autres termes, on ne peut pas étudier cette relation entre les caractéristiques du CA et la performance si l'on ne considère pas les différences qu'auraient la composition des CA des grandes entreprises et la composition des CA des petites entreprises.

Pour cela, nous avons adopté une approche déductive pour confirmer ou infirmer de manière empirique certaines conclusions de la théorie de la dépendance aux ressources relatives à la taille et celles relatives à la composition du CA.

Nous avons procédé à une analyse comparative entre les caractéristiques du CA des grandes entreprises et ceux des petites entreprises cotées à la bourse de Toronto et soumises à la législation et la réglementation canadienne. L'originalité de cette étude vient du fait qu'on a testé certaines hypothèses de la théorie de la dépendance aux ressources, en comparant les CA des petites entreprises avec ceux des grandes entreprises.

Dans cette étude, nous avons essayé de montrer qu'il y avait des différences entre la taille et le type de membres du CA des petites entreprises et ceux des grandes entreprises et de démontrer que ces différences s'expliquent par le besoin d'acquérir des ressources critiques et non pas par le besoin de renforcer le contrôle.

En effet, les données empiriques nous ont permis de confirmer l'hypothèse principale relative à la taille du CA. Elle avance que les grandes entreprises devraient avoir de plus grands CA et les petites entreprises des petits CA. Aussi, on a montré que la variable « la capitalisation boursière » serait une bonne variable pour mesurer la taille de l'entreprise.

Concernant l'hypothèse principale relative à la composition du CA, qui prévoit que la proportion de chacune des catégories d'administrateurs du CA différera significativement entre les grandes et les petites entreprises mesurées par la capitalisation boursière. Cette hypothèse n'a été que partiellement confirmée.

Toutefois, il faut signaler que les sous-hypothèses qui ont été confirmées (experts en affaires – facilitateurs, spécialistes du support et administrateurs influents dans la

communauté) renforcent la pertinence de la théorie de la dépendance aux ressources dans l'explication de la composition du CA.

Ces administrateurs externes seraient incapables d'assurer le rôle du contrôle de manière efficace, car ils ne disposent pas d'information privilégiée comme les administrateurs internes ni de l'expertise dans le secteur d'activité de l'entreprise comme les experts en affaires – contrôleurs. Leur présence au conseil d'administration serait motivée par le besoin d'acquérir des ressources et non par souci de renforcer le contrôle.

L'apport de notre recherche consiste à démontrer que le rôle d'administrateurs externes n'est pas le même. On ne peut pas prétendre qu'il existe seulement deux types d'administrateurs internes et externes. Comme on l'avait vu plus haut, l'entreprise aurait besoin de ressources financières, humaines, commerciales, techniques, politiques et sociales (Breton et Dicko, 2015) et qu'on pourrait catégoriser ces administrateurs selon leurs rôles ou leurs décisions (Baysinger et Zardkoohi, 1986; Hilman, Cannella et Paetzold, 2000).

À titre d'exemple, pour avoir la ressource financière, technique ou humaine, la proportion d'administrateurs spécialistes du support serait la plus importante. Si l'entreprise a besoin de ressource commerciale, la proportion des administrateurs de type experts en affaires — facilitateurs serait la plus importante. Si l'entreprise cherche à avoir une ressource politique ou sociale, elle nommera des administrateurs de types administrateurs influents dans la communauté.

Notre deuxième apport se situe du point de vue conceptuel, puisque cette étude a modifié la taxinomie de Hilman, Cannella et Paetzold (2000), pour mieux refléter les apports des administrateurs suivant la théorie de la dépendance aux ressources. Cette modification consiste à séparer la catégorie des experts en affaires (*business experts*) en deux catégories suivant le secteur d'activité où l'administrateur évolue.

La première catégorie concerne les administrateurs qui agissent comme des contrôleurs, du fait qu'ils détiennent de l'information pertinente sur le secteur d'activité et ont la compétence requise pour évaluer les projets de l'entreprise. La seconde catégorie concerne les administrateurs qui agissent davantage comme des facilitateurs et comme des canaux de communication avec l'environnement externe de l'entreprise. Ce qui faciliterait le rapprochement entre l'entreprise et les ressources cibles.

Comme toute recherche, cette étude a des limites relatives au cadre méthodologique pour identifier et mesurer les variables de nos tests d'hypothèses.

Malgré la pertinence des résultats de notre étude, il pourrait y avoir des questions sur la taille de nos deux échantillons qui ne dépassent pas 30 observations par groupe. En effet, il serait préférable d'avoir des échantillons de 200 ou 300 entreprises canadiennes cotées à la bourse de Toronto. Ce qui permettrait d'avoir des résultats plus robustes.

Cependant, nous remarquons que, de ces 60 sujets, nous avons obtenu 603 administrateurs (avec une moyenne de 10 administrateurs par CA) à étudier. Qu'en serait-il de 200 ou 300 entreprises?

L'autre contrainte est reliée à l'identification et à la catégorisation de nos 603 administrateurs. Il faut analyser tous les *curriculum vitae* des administrateurs en considérant les critères de certaines études lors de la révision de la littérature. Enfin, il faut faire des recoupements d'information de différentes sources pour savoir où classer le profil de l'administrateur. Nous aurions souhaité, par exemple, effectuer plus de recherche et soumettre des questionnaires aux administrateurs pour mieux cerner leur profil et être plus précis.

Enfin, cette étude ne serait qu'une étape ouvrant sur d'autres études; par exemple, des études qui tiendraient compte des réseaux sociaux des membres (Breton et Pesqueux, 2006; Kim et Cannella, 2008; Lester et Cannella, 2006; Nicholson *et al.*, 2004). En d'autres termes, chercher à étudier la relation du capital social des administrateurs dans l'acquisition des ressources critiques pour l'entreprise et voir s'il existe des relations avec la composition du CA, en considérant notre classification d'administrateurs.

Aussi, on peut, en considérant notre classification, étudier l'évolution des CA des entreprises (par exemple, sur une période de 10 ans). Cette étude nous permettrait d'étudier des entreprises qui ont évolué de petites entreprises à de grandes entreprises et de voir si des changements majeurs ont affecté la composition de leur CA pour refléter les changements dans l'environnement de l'entreprise. Enfin, on peut toujours, avec notre classification d'administrateurs, analyser la relation entre la composition du CA et la performance de l'entreprise (grande ou petite).

ANNEXE A

RÉSULTATS STATISTIQUES– SORTIES SPSS

Type d'entreprise - Taille du CA

Group Statistics

TypeEntreprise	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TailleCA grandes entreprises	30	12,73	2,599	,474
petites entreprises	30	7,37	1,671	,305

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TailleCA	Equal variances assumed	4,600	,036	9,514	58	,000	5,367	,564	4,238	6,496
	Equal variances not assumed			9,514	49,477	,000	5,367	,564	4,233	6,500

Type d'entreprise - Administrateurs internes - Insiders

Group Statistics

TypeEntreprise	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AI grandes entreprises	30	,1765	,10095	,01843
petites entreprises	30	,2553	,09180	,01676

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AI	Equal variances assumed	,374	,543	-3,165	58	,002	-,07885	,02491	-,12871	-,02898
	Equal variances not assumed			-3,165	57,484	,002	-,07885	,02491	-,12872	-,02897

Type d'entreprise - Experts en affaires - Contrôleurs - Business Experts - Controllers**Group Statistics**

TypeEntreprise	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EA-Contrôleurs grandes entreprises	30	,2245	,16998	,03103
EA-Contrôleurs petites entreprises	30	,3423	,19274	,03519

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
EA-Contrôleurs	Equal variances assumed	1,164	,285	-2,511	58	,015	-,11779	,04692	-,21171	-,02388
	Equal variances not assumed			-2,511	57,107	,015	-,11779	,04692	-,21174	-,02384

Type d'entreprise - Experts en affaires - Facilitateurs - Business Experts - Facilitators**Group Statistics**

TypeEntreprise	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EA-Facilitateurs grandes entreprises	30	,2363	,15689	,02864
EA-Facilitateurs petites entreprises	30	,1152	,14481	,02644

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
EA-Facilitateurs	Equal variances assumed	,513	,477	3,107	58	,003	,12111	,03898	,04308	,19914
	Equal variances not assumed			3,107	57,632	,003	,12111	,03898	,04307	,19915

Type d'entreprise - Spécialiste du support - Support specialists**Group Statistics**

TypeEntreprise	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SS grandes entreprises	30	,1887	,13708	,02503
SS petites entreprises	30	,2297	,15313	,02796

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
SS	Equal variances assumed	1,002	,321	-1,094	58	,279	-,04105	,03752	-,11616	,03407
	Equal variances not assumed			-1,094	57,303	,279	-,04105	,03752	-,11616	,03408

Type d'entreprise - Administrateurs influents de la communauté - Community influential's

Group Statistics

TypeEntreprise	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AIC grandes entreprises	30	,1740	,10148	,01853
petites entreprises	30	,0574	,09731	,01777

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AIC	Equal variances assumed	,007	,932	4,542	58	,000	,11658	,02567	,06519	,16796
	Equal variances not assumed			4,542	57,898	,000	,11658	,02567	,06519	,16796

ANNEXE B

CLASSIFICATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS DE STATISTIQUES CANADA (SCIAN CANADA 2012)

Code	Secteur
11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse
21	Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz
22	Services publics
23	Construction
31-33	Fabrication
41	Commerce de gros
44-45	Commerce de détail
48-49	Transport et entreposage
51	Industrie de l'information et industrie culturelle
52	Finance et assurances
53	Services immobiliers et services de location et de location à bail
54	Services professionnels, scientifiques et techniques
55	Gestion de sociétés et d'entreprises
56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement
61	Services d'enseignement
62	Soins de santé et assistance sociale
71	Arts, spectacles et loisirs
72	Services d'hébergement et de restauration
81	Autres services (sauf les administrations publiques)
91	Administrations publiques

Source : Statistique Canada (2013). Récupéré de
<http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD.pl?Function=getVDPPage1&db=imdb&dis=2&adm=8&TVD=118464>

ANNEXE C

SOMMAIRE DES DONNÉES RELATIVES AUX GRANDES ENTREPRISES

# Obs.	Nom d'entreprise	Symbole	No Sec.	Cap. Boursière 000 \$ 2012	Taille du CA	AI		EA-C		EA-F		SS		AIC	
						Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
1	Agrium Inc.	AGU	31 - 33	14 241 420	12	1	8.33	3	25.00	5	41.67	1	8.33	2	16.67
2	Barrick Gold Corporation	ABX	21	16 358 829	13	4	30.77	2	15.39	1	7.69	3	23.08	3	23.07
3	Teck Resources Limited	TCK.B	21	13 570 368	14	2	14.29	4	28.57	1	7.14	6	42.86	1	7.14
4	Goldcorp Inc.	G	21	21 794 080	10	3	30.00	2	20.00	0	0.00	3	30.00	2	20.00
5	Rogers Communications Inc.	RCI.B	51	21 616 400	17	7	41.18	3	17.65	1	5.88	4	23.53	2	11.76
6	BCE Inc.	BCE	51	34 216 864	15	2	13.33	2	13.33	2	13.33	5	33.33	4	26.68
7	TELUS Corporation	T	51	20 790 804	12	2	16.67	3	25.00	1	8.33	4	33.33	2	16.67
8	Magna International Inc.	MG	31 - 33	18 090 442	9	1	11.11	1	11.11	0	0.00	5	55.56	2	22.22
9	Canadian Tire Corporation Limited	CTC.A	44 - 45	6 756 114	16	5	31.25	1	6.25	3	18.75	7	43.75	0	0.00
10	Metro Inc.	MRU	44 - 45	6 860 241	14	4	28.57	0	0.00	3	21.43	4	28.57	3	21.43
11	George Weston Limited	WN	44 - 45	11 105 938	11	2	18.18	3	27.28	3	27.27	2	18.18	1	9.09
12	Shoppers Drug Mart Corporation	SC	44 - 45	1 206 1731	11	2	18.19	1	9.09	4	36.36	2	18.18	2	18.18
13	Husky Energy Inc.	HSE	21	30 075 352	15	3	20.00	2	13.33	3	20.00	3	20.00	4	26.67
14	Suncor Energy Inc.	SU	21	4 912 0132	12	2	16.66	6	50.00	2	16.67	2	16.67	0	0.00

15	Canadian Natural Resources Limited	CNQ	21		3 698 5012	12	3	25.00	3	25.00	3	0	0.00	2	16.67	4	33.33
16	Enbridge Inc.	ENB	21		37 792 352	12	1	8.34	4	33.33	4	4	33.33	2	16.67	1	8.33
17	Genovus Energy Inc.	CVE	21		24 471 962	9	1	11.11	6	66.67	0	0	0.00	1	11.11	1	11.11
18	Imperial Oil Limited	IMO	21		37 540 160	7	1	14.29	2	28.57	2	2	28.57	0	0.00	2	28.57
19	Bank of Montreal	BMO	52		41 730 968	13	1	7.69	4	30.77	5	5	38.46	1	7.69	2	15.39
20	Royal Bank of Canada	RY	52		89 944 832	18	1	5.56	2	11.11	11	11	61.11	0	0.00	4	22.22
21	Canadian Imperial Bank of Commerce	CM	52		30 397 656	16	1	6.25	4	25.00	6	6	37.50	1	6.25	4	25.00
22	Toronto-Dominion Bank (The)	TD	52		78 747 344	14	1	7.14	5	35.71	5	5	35.72	3	21.43	0	0.00
23	Sun Life Financial Inc.	SLF	52		19 994 948	12	1	8.33	5	41.67	3	3	25.00	1	8.33	2	16.67
24	Bank of Nova Scotia (The)	BNS	52		70 522 424	14	2	14.29	0	0.00	7	7	50.00	1	7.14	4	28.57
25	Catamaran Corporation	CCT	62		10 865 719	9	1	11.11	6	66.67	2	2	22.22	0	0.00	0	0.00
26	Canadian National Railway Company	CNR	48 - 49		44 678 936	13	1	7.70	2	15.38	3	3	23.08	2	15.38	5	38.46
27	Bombardier Inc.	BBD.B	31 - 33		8 586 458	14	5	35.71	1	7.14	4	4	28.58	1	7.14	3	21.43
28	Power Corporation of Canada	POW	55		13 859 787	12	4	33.33	1	8.34	4	4	33.33	2	16.67	1	8.33
29	Brookfield Asset Management Inc.	BAM. A	53		23 793 268	16	4	25.00	1	6.25	6	6	37.50	1	6.25	4	25.00
30	Fortis Inc.	FTS	22		6 274 908	10	1	10.00	1	10.00	3	3	30.00	3	30.00	2	20.00

Nb : Nombre d'administrateurs dans la catégorie
 % : La proportion d'administrateurs dans la catégorie
 AI : Administrateurs internes
 EA - C : Experts en affaire – Contrôleurs
 EA - F : Experts en affaire – Facilitateurs
 SS : Spécialistes du support
 AIC : Administrateurs influents dans la communauté

ANNEXE D

SOMMAIRE DES DONNÉES RELATIVES AUX PETITES ENTREPRISES

# Obs.	Nom d'entreprise	Symbole	No Sect	Cap. Boursière 000 \$ 2012	Taille du CA	AI		EA-C		EA-F		SS		AIC	
						Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
1	Alexco Resource Corp.	AXR	21	80 095	7	1	14.29	4	57.14	0	0.00	2	28.57	0	0.00
2	Imperial Metals Corporation	III	21	830 191	5	2	40.00	2	40.00	0	0.00	1	20.00	0	0.00
3	OceanaGold Corporation	OGC	21	434 407	7	1	14.28	3	42.86	0	0.00	1	14.29	2	28.57
4	Silvercorp Metals Inc.	SVM	21	483 310	7	2	28.57	2	28.57	0	0.00	1	14.29	2	28.57
5	Thompson Creek Metals Company Inc.	TCM	21	533 926	7	1	14.28	4	57.14	1	14.29	1	14.29	0	0.00
6	Taseko Mines Limited	TKO	21	411 190	9	2	22.22	7	77.78	0	0.00	0	0.00	0	0.00
7	Bankers Petroleum Ltd.	BNK	21	746 760	8	3	37.50	1	12.50	1	12.50	1	12.50	2	25.00
8	Bellatrix Exploration Ltd.	BXE	21	727 376	9	1	11.11	6	66.67	0	0.00	2	22.22	0	0.00
9	Canadian Energy Services & Technology Corp.	CEU	21	886 796	8	3	37.50	4	50.00	1	12.50	0	0.00	0	0.00
10	Crew Energy Inc.	CR	21	655 550	5	1	20.00	2	40.00	0	0.00	2	40.00	0	0.00
11	Calvalley Petroleum Inc.	CVI.A	21	123 017	7	1	14.28	3	42.86	0	0.00	3	42.86	0	0.00
12	Niko Resources Ltd.	NKO	21	579 983	5	2	40.00	1	20.00	0	0.00	2	40.00	0	0.00
13	BlackPearl Resources Inc.	PXX	21	562 613	5	2	40.00	1	20.00	0	0.00	2	40.00	0	0.00
14	Savanna Energy Services Corp.	SVY	21	588 384	6	1	16.66	3	50.00	1	16.67	1	16.67	0	0.00
15	Canaccord Financial Inc.	CF	52	642 072	9	3	33.33	4	44.45	0	0.00	0	0.00	2	22.22
16	GMP Capital Inc.	GMP	52	463957	10	3	30.00	5	50.00	1	10.00	1	10.00	0	0.00

17	Gluskin Sheff + Associates Inc.	GS	52	662 506	10	3	30.00	1	10.00	1	10.00	3	30.00	2	20.00
18	Alaris Royalty Corp	AD	52	826 858	6	1	16.67	2	33.33	2	33.33	1	16.67	0	0.00
19	Killam Properties Inc.	KMP	53	591 465	9	2	22.22	2	22.22	5	55.56	0	0.00	0	0.00
20	Wi-LAN Inc.	WIN	51	463 057	8	2	25.00	4	50.00	0	0.00	2	25.00	0	0.00
21	Coastal Contacts Inc.	COA	44 - 45	145 934	7	2	28.57	3	42.86	1	14.29	0	0.00	1	14.28
22	Great Canadian Gaming Corporation	GC	71	659 720	10	1	10.00	0	0.00	3	30.00	5	50.00	1	10.00
23	Intertape Polymer Group Inc.	ITP	31 - 33	730 407	8	2	25.00	2	25.00	2	25.00	2	25.00	0	0.00
24	Student Transportation Inc.	STB	48 - 49	503 793	7	2	28.57	0	0.00	3	42.86	2	28.57	0	0.00
25	Medical Facilities Corporation	DR	62	499 802	8	2	25.00	1	12.50	2	25.00	3	37.50	0	0.00
26	HNZ Group Inc.	HNZ. A	48 - 49	281 238	5	1	20.00	1	20.00	1	20.00	2	40.00	0	0.00
27	Morneau Shepell Inc.	MSI	56	676 439	8	3	37.50	3	37.50	0	0.00	1	12.50	1	12.50
28	Altus Group Limited	AIF	54	204 655	9	3	33.34	1	11.11	1	11.11	3	33.33	1	11.11
29	Absolute Software Corporation	ABT	51	284 360	8	2	25.00	3	37.50	1	12.50	2	25.00	0	0.00
30	Valener Inc.	VNR	22	614 622	4	1	25.00	1	25.00	0	0.00	2	50.00	0	0.00

Nb : Nombre d'administrateurs dans la catégorie
 % : La proportion d'administrateurs dans la catégorie
 AI : Administrateurs internes
 EA - C : Experts en affaire – Contrôleurs
 EA - F : Experts en affaire – Facilitateurs
 SS : Spécialistes du support
 AIC : Administrateurs influents dans la communauté

ANNEXE E

SOMMAIRE DES DONNÉES RELATIVES AUX ADMINISTRATEURS DES GRANDES ENTREPRISES

1- Agrium Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Michael (Mike) M Wilson	Insider	President/CEO of Agrium inc.
David C Everitt 2013	Business experts - Controllers/The same sector	Employee of John Deere Co 1975- 2009 (Various positions).
Russell (Russ) K Girling 2006	Business experts - Facilitators/Not the same sector	President/CEO of TC Pipelines, GP Inc. 1999-2010.
Professor, Dr Susan Henry 2001	Community influential's	Member of Scientific Advisory Board of CELLOMICS INC 2005 * Dean of College of Agriculture and Life Sciences, Cornell University 2000-2010.
Russell Horner 2004	Business experts - Controllers/ The same sector	President/COE of CATALYST PAPER CORP 2000-2007.
David (Dave) John Lesar 2010	Business experts - Facilitator s/ Not the same sector	Chairman/President/CEO of Haliburton Co 2000.
John E Lowe 2012	Support specialists/Financial Services (Energy Investment Banking)	Senior Executive Advisor of Tudor Pickering Holt & Co LLC 2012.
The Hon. A Anne McLellan 2006	Community influential's	Deputy Prime Minister (Minister of Public Safety and Liberal Member of Parliament for Edmonton Centre) of Government (Canada) 2003-2006.
Derek G Pannell II 2008	Business experts – Facilitators/ Not the same sector	Chairman of BROOKFIELD INFRASTRUCTURE PARTNERS LP 2006-2010.
Frank W Proto 2012	Business experts - Facilitators/ Not the same sector	President/CEO of Wascana Energy Inc. 1993-1997.
Mayo Schmidt 2013	Business experts - Controllers/ The same sector	President/CEO of Viterra Inc 2005-2012.
Victor J. Zaleschuk 2012	Business experts - Facilitators/ Not the same sector	President/CEO of NEXEN INC 1997-2001 and her director for 2001 to 2013.

2- Barrick Gold Corporation

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Charles William Birchall (was her Director 1984-2005) Support experts	Insider	Vice Chairman (Executive) of Barrick Gold Corp since 2005.
Peter Munk	Insider	Chairman (Executive) (ED) (Also Founder) of Barrick Gold Corp.
Jamie C. Sokalsky	Insider	President/CEO (ED) of Barrick Gold Corp.
Professor John Lawson Thornton (was her Director in 2012) support expertes	Insider	Co-Chairman (ED) f Barrick Gold Corp since 2012.

Howard L. Beck 1984	Support specialists/Legal services	Senior Partner and founder of Davies Ward & Beck LLP 1962-1989.
Donald (Don) John Carty Jr 2006	Business experts - Facilitators/ Not the same sector	Chief Financial Officer of Dell Inc., from January 1, 2007 to June 13, 2008.
Gustavo Adriana Cisneros 2003	Community influential's	Advisory Council Member (International Advisory Council) of Power Corporation of Canada 1975-2000.
Robert M. Franklin 2006	Support specialists/Financial services	President (Also Founder) of Signalta Capital Corp 1993-2006.
J Brett Harvey 2005	Business experts - Controllers / The same sector	President/CEO of Consol Energy Inc. 1998-2010.
Doctor Dambisa Felicia Moyo 2011	Community influential's	Contributing Editor at CNBC/Wall Street Journal.
The Rt. Hon. Martin Mulroney 1993	Community influential's	Senior Partner of Norton Rose Canada LLP 1993.
Anthony Munk 1996	Support specialists/Financial services	Senior of ONEX CORP (various positions until Senior MD) 1988-2013.
Steven Shapiro 2004	Business experts - Controllers / The same sector	Executive VP/CFO of BURLINGTON RESOURCES INC 2000-2006.

3- Teck Resources Limited

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Doctor Norman B Keevil	Insider	Chairman at Teck Resources Limited (formerly, Teck Cominco Ltd.)
Donald (Don) R Lindsay	Insider	President/CEO of Teck Resources Limited.
Mayank (Mike) M Ashar 2007	Business experts - Controllers / The same sector	Executive Vice President of Strategic Growth and Energy Trading of Suncor Energy Inc. 1987-2008.
Jalynn Hamilton Bennett 2005	Support specialists/Financial services	President of Jalynn H. Bennett and Associates Ltd 1989 until now and Advisor of Investeco Private Equity Fund LP.
Hugh John Bolton 2001	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Senior Business Executive and Financial Consultant of PricewaterhouseCoopers. 1984-1998.
Felix P Chee 2010	Support specialists/Financial services	Advisor (Special Advisor to the CIO and Chief Representative) of China Investment Corp (CIC) and University of Toronto Asset Management Corporation (UTAM) 2003-2008.
Jack Lynn Cockwell 2009	Support specialists/Consulting (Real Estate) services	Group Chairman of BROOKFIELD ASSET MANAGEMENT INC 2003 and her President/CEO from 1991-2002.
Doctor Edward C Dowling Jr 2012	Business experts - Controllers / The same sector	President/CEO of ALACER GOLD CORP 2008-2012 and Executive Vice President of Operations at Cliffs Natural Resources Inc. from January 1, 2003 to November 1, 2004.
Norman B Keevil III 2001	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO and Founder of Pyramid Automation Ltd 1998-2003.
Takeshi Kubota 2012	Business experts - Controllers / The same sector	Senior Managing Executive Officer of Sumitomo Metal Mining Co. 2010-2012.

Takashi Kuriyama 2006	Community influential's	Director of Agency for Natural Resources and Energy (ANRE) (Metal Mining Agency of Japan) 2003-2004.
Janice Gaye Rennie 2007	Support specialists/Financial services	Senior Vice President of Human Resources and Organizational Effectiveness at EPCOR Utilities Inc. from September 2004 to September 2005.
Warren S Seyffert 2001	Support specialists/Legal services	Managing Partner and Senior Counsel of Lang Michener LLP 1969-2007.
Christopher (Chris) M Thompson 2003	Business experts - Controllers / The same sector	Chairman/CEO of GOLD FIELDS LTD 1998-2005.

4- Goldcorp Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Charles (Chuck) A Jeannes	Insider	Chief Executive Officer and President at GoldCorp Inc.
John P Bell 2005	Community influential's	Ambassador for Canada's Year of Asia Pacific and Chief Federal Negotiator for Government (Canada) 1999-2006
Beverly (Bev) Anne Briscoe 2006	Support specialists/Engineering services	Principal (Also Owner) of Briscoe Management Ltd 2004.
Peter J Dey 2006	Support specialists/Legal services (investment opportunity)	Chairman of Paradigm Capital Inc 2005.
Douglas (Doug) M Holtby 2006	Support specialists/Financial services	Chief Executive Officer and President of Arbutus Road Investments Inc. and of MKC Capital Inc. 2008.
P Randy Reifel 2006	Business experts - Controllers / The same sector	Chairman, President and Acting Chief Executive Officer of Chesapeake Gold Corp. since 2002.
A Dan Rovig 2006	Insider	President and Vice President of Operations at Glamis Gold Ltd. 1998-2006.
Ian W Telfer 2006	Insider	President/CEO of GOLDCORP INC. 2005-2006.
Blanca Treviño de Vega 2012	Community influential's	Co-Founded Valores Corporativos Softtek, S.A. de C.V. (also known as Softtek, S.A. de C.V) and has been its Chief Executive Officer and President since August 2000 and advisor of State of Nuevo León 2000.
Kenneth (Ken) F Williamson 2006	Business experts - Controllers /Financial services (Major Institutional Shareholder)	Division Vice Chairman of Midland Walwyn Inc (investment Banking) 1993-1998 and Chairman of BLACKROCK VENTURES INC 1999-2006.

5 - Rogers Communications Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Philip (Phil) Bridgman Lind (was her director 1979-1991)	Insider	Vice Chairman/Executive VP of Rogers Communications Inc.
Nadir H Mohamed	Insider	President/CEO of Rogers Communications Inc.
Melinda Mary Rogers	Insider	Senior VP - Strategy (ED) (Also Development) of Rogers Communications Inc.
Edward (Ted) Samuel Rogers III	Insider	Deputy Chairman of Rogers Communications Inc.
Charles William Birchall 2005	Support specialists/Financial services	CEO of ABX Financeco Inc. 2004-2007 and was chairman of Barrick International Banking Corp.

Stephen (Steve) A Burch 2010	Business experts - Controllers / The same sector	Chief Executive Officer and President of PTV Inc. since January 16, 2006. President/CEO of VIRGIN MEDIA INC (NTL Inc prior to 02/2007) 2006-2007.
John Henry Clappison 2006	Support specialists/Financial services	Managing Partner (Greater Toronto Area Office) of PricewaterhouseCoopers LLP 1990-2005.
Peter Cowperthwaite Godsoe 2003	Support specialists/Financial services	Various position and Chairman/CEO of Bank of Nova Scotia 1982-2004.
Alan Douglas Horn 2009	Insider	President/COO of Rogers Communications Ltd. 1990 - 1996 VP/CFO 1996-2006 and President/CEO of Rogers Communications Ltd. 2006.
Thomas (Toby) Ian Hull 1979	Support specialists/Financial services	Chairman/CEO of many Co in Insurance sector since 1954.
John A MacDonald 2012	Business experts - Controllers / The same sector	President/COO and Division President of MTS Allstream Inc. 2002-2008.
Isabelle Marcoux 2008	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chairman (Executive) of Transcontinental Inc. 2007 until now.
The Hon. David Robert Peterson 1991	Community influential's	20th Liberal Premier, Also 25th Ontario Liberal Party Leader and Liberal Member of Provincial Parliament for London Centre in Ontario Legislature 1985-1990.
Loretta Anne Rogers 1979	Insider	director of many Companies.
Martha Loretta Rogers 2008	Insider	Vice Chair of The Rogers Foundation 1990.
Charles Sirois 2012	Business experts - Controllers / The same sector	Founder and Chairman of Telesystem Ltd. 2012.
John Howard Tory 2010	Community influential's	Executive Officer of ROGERS COMMUNICATIONS INC 1999-2003 and Leader of Her Majesty's Loyal Opposition Regional Government (Canada) 2004-2009 and Manger of CCH II Capital Corp and CCO Holdings Capital Corp during 2009.

6 - BCE Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
George Alexander Cope	Insider	CEO and President of BCE Inc.
Barry K. Allen 2009	Support specialists/Consulting (Media) services	Senior Advisor and Operating Partner of Providence Equity Partners LLC since 2007.
André Bérard 2004	Support specialists/Financial services	Chief Executive Officer at National Bank of Canada from July 1989 to March 2002 and her Chairman for 2002-2004.
Ronald (Ron) Alvin Brenneman 2010	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of Petro-Canada 2000-2009 and Vice Chairman (Executive) of Suncor Energy Inc 2009-2010.
Sophie Brochu 2010	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of Gaz Metro Inc 2007.
Robert (Bob) Ellis Brown 2009	Community influential's	Associate Deputy Minister in the Department of Regional Industrial Expansion 1978-1986.
David F. Denison 2012	Support specialists/Financial services	President/CEO Canada Pension Plan Investment Board 2005-2012. * COO and President of Fidelity Investments Canada Ltd 1995-2005.

Anthony Smithson Fell 2002	Business experts - Controllers /Financial services (Major Institutional Shareholder)	Chairman/CEO of RBC Dominion Securities Inc 1973-2007.
Ian Greenberg 2013	Decision Managers/Business experts/Insider	Founder, director and President/CEO of ASTRAL MEDIA INC. 1973-2013.
The Hon. Edward C. Lumley 2003	Community influential's	Last position Minister (Regional Industrial Expansion and Communications)1984 and Mayor of City of Cornwall 1972-1974.
Thomas (Tom) Charles O'Neill 2003	Support specialists/Counseling (Accounting) services	CEO and various positions at PricewaterhouseCoopers LLP from 1967 to 2002.
The Hon. P (Jim) E. Prentice 2011	Community influential's	From 1976 until 2010 Member of Conservative Party (Canada) has various position as Minister of Canadian Department of Indian Affairs and Northern Development.
Robert (Bob) C. Simmonds 2011	Business experts - Controllers / The same sector	Executive Vice President of Regulatory at TELUS Mobility since October 2000 until 2006.
Doctor Carole Sandra Taylor 2010	Community influential's	From December 2008 to January 2010, Ms. Taylor served as the Chair of the Federal Finance Minister's Economic Advisory Council (Flaherty's Economic Advisory Council) and Minister For Finance, Also Member of Provincial Legislature of British Columbia 2005-2008.
Paul Raymond Weiss 2008	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Canadian Managing Partner of KPMG LLP 1977-2008.

7- TELUS Corporation

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Darren Entwistle (was her director in 2000)	Insider	Chief Executive Officer and President at Telus Communications Inc. since 2000.
Richard (Dick) H Auchinleck 2003	Business experts - Facilitators/ Not the same sector	Various position and President and Chief Executive Officer at GULF CANADA RESOURCES from February 1976 to June 2001.
Alexander Charles Baillie 2003	Business experts - Controllers /Financial services (Major Institutional Shareholder)	Chairman/CEO and President of TORONTO-DOMINION BANK for many years (1992-2003).
Doctor Micheline Bouchard 2004	Business experts - Controllers / The same sector	President/CEO of ART Advanced Research Technologies Inc 2002-2006.
R John Butler 1995	Support specialists/Legal services	Counsel of Bryan & Company since 1989.
Brian A Canfield 2000	Insider	Chief Executive Officer and Chairman at BC TELECOM 1989-1997 and Interim President/CEO of TELUS CORP 1999-2000.
The Hon. Stockwell Burt Day Jr 2011	Community influential's	Senior Cabinet Minister at both the provincial and federal level. Notably, he served as President of the Treasury Board, Minister of International Trade, and as Minister responsible for the Asia-Pacific Gateway from 2008 to 2010 and President of Treasury Board of Canada Secretariat 2010-2011.

Ruston (Rusty) E Goepel 2004	Support specialists/Financial services	Founder and Non-Executive Chairman at Yellow equity Partners LP. Co-founded Goepel Shields & Partners in 1989-2001 and Senior VP for Raymond James Ltd 2001.
John S Lacey 2000	Support specialists/Financial services	Advisory Chairman of Brookfield Special Situations Partners Ltd 2006 before he was Director and Chairman of LOEWEN GROUP 1998-2002.
William (Bill) A Mackinnon 2009	Support specialists/Counseling (Accounting) services	Various Positions and CEO of KPMG LLP (Canada) 1968-2008.
The Hon. John Paul Manley 2012	Community influential's	Member of Parliament and a Cabinet Minister from 1993 to 2003 and Committee Chairman (Ontario Power Generation Review Committee, Member of Parliament for Ottawa South) of Government of Canada 2004. And President/CEO of Canadian Council of Chief Executives (CCCE) (Formerly known as Business Council on National Issues) 2010.
Donald (Don) P Woodley 1998	Business experts - Controllers / The same sector	President of Fifth Line Enterprise 1999 and President of Oracle and Compaq Canada Inc 1987-1999.

8 - Magna International Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Donald (Don) J Walker	Insider	CEO of Magna International Inc.
Scott B Bonham 2012	Support specialists/Financial services	Co-founded GGV Capital in 2000 and serves as its Managing Partner.
Peter Guy Bowie 2012	Support specialists/Counseling (Accounting) services	Senior Partner, Chairman and Chief Executive Officer of Deloitte from 1998 to 2010.
The Hon. John Trevor Eyton 2010	Community influential's	Advisor (Also Business Leader, Lawyer, Former Parliamentarian) of DBL Cleantech Capital. And Senator Also Member of Banking, Trade & Commerce, Transport and Communications, Chairman of Scrutiny of Regulations 1990-2009.
V Peter Harder 2012	Community influential's	President of Canada China Business Council (CCBC) 2008. Deputy Minister (Foreign Affairs including Treasury Board Solicitor General Citizenship and Immigration and Industry Canada) 1991-2007.
Lady (Barbara Thomas) Judge 2012	Support specialists/Financial services	Chairwomen of Pension Protection Fund 2010 and Non-Executive Director of PA Consulting Group Ltd 2005-2013.
Professor, Dr Kurt Joachim Lauk 2011	Support specialists/Financial services	Co-Founder at President at Globe CP GmbH 2000. And Advisory Chairman of Societe Generale Corporate & Investment Banking (SG CIB) 2010.
Lawrence D Worrall 2005	Business experts - Controllers / The same sector	Vice President of Purchasing, Strategic Planning, Operations and Manufacturing and Comptroller of General Motors of Canada form 1995 to 2000.
William (Bill) L Young 2011	Support specialists/Consulting (Management) services	Founder and Managing Partner of Monitor Clipper Partners, Inc. since 1998.

9 - Canadian Tire Corporation Limited

Name (Connections)	Director category label	Types of directors in category
Stephen Gerald Wetmore (was her director 2003-2009) business expert non same sector	Insider	Chief Executive Officer and President of Canadian Tire Corp. Ltd. since January 1, 2009.
Iain C Aitchison 2009	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President of "K" Line Total Logistics, LLC. 2002-2011 and President/CEO of Century Distribution Systems Inc.
Doctor Martha Gertrude Billes 1980	Business experts/Major Shareholder	Controlling shareholder in Canadian Tire.
Owen G Billes 1992	Business experts - Controllers /Major Shareholder	President of Sandy McTyre Retail Ltd and Various Positions of CANADIAN TIRE CORP LTD 1992.
Doctor Pierre Boivin 2013	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chairman of KANGAROO MEDIA INC 2004 and President/CEO of Claridge Inc 2011 and President/CEO of Club de Hockey Canadien Inc 1999-2011.
Harry (Gar) Garfield Emerson 2007	Support specialists/Legal services	Senior Partner of Fasken Martineau DuMoulin LLP since August 2006.
John A Furlong 2011	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of Vancouver 2010 Olympic Organizing Committee (VANOC) 2010-2012.
James L Goodfellow 2010	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Vice-Chairman (Also National Director of Accounting and Auditing, National Director of Innovation and Knowledge Management, and Served as the Lead Client Service Partner and Advisory Partner) of Deloitte & Touche LLP until May 2008.
Jonathan Lampe 2012	Support specialists/Legal services	partner and a member of the Executive Committee and Co-Chair of the Corporate Securities Group at Goodmans of Goodmans LLP (Formerly known as Goodman Phillips & Vineberg) 1984.
Claude L'Heureux 2011	Insider	President of Gestion Claude L'Heureux Inc and Various Positions at Canadian Tire and her Vice President 1983-2001.
N Frank Potter 1998	Support specialists/Financial services	Chairman (SD) (Also Corporate Director) of Canadian Tire Bank. Executive Director of World Bank 1985 and Chairman of Emerging Market Advisors Inc 1995.
Timothy (Tim) R Price 2007	Support specialists/Financial services	Chairman of Brookfield Funds 1996 and director of HSBC Bank Canada Inc 2007.
Maureen J Sabia 1985	Support specialists/Legal services	President of Maureen Sabia International 1986.
Peter Bryce Saunders 2009	Business experts - Controllers / The same sector	Chairman of Jack Wills Ltd 2009 and CEO of Body Shop International PLC 2000-2006.
Graham W Savage 1998	Support specialists/Financial services	Chairman at Callisto Management Inc. (a/k/a Callisto Capital LP) since 2002 until 2008 and Managing Director of Parkview Capital Partners Inc 1996-1998 and Savage Walker Capital Inc 1998-2002.
George A Vallance 2011	Insider	President of G A Vallance Holdings Ltd.

10 - Metro Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Eric Richer La Flèche	Insider	Chief Executive Officer and President of Metro Inc.
Pierre H Lessard	Insider	Executive Chairman of Metro Inc., since April 15, 2008.
Marc DeSerres 2002	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Variours Positions and President of Omer DeSerres. Since 1973.
Claude Dussault 2005	Support specialists/Financial services	President of Compagnie D'assurance Belair Inc and President/CEO of NTACT FINANCIAL CORP (ING Canada Inc prior to 05/2009) 2000-2008.
Serge Ferland 1997	Insider	President of Alimentation Serro Inc., and of Supermarché Claka Inc. President of Alimentation St-Raymond Inc 1984-1989.
The Hon. Paule Gauthier 2001	Community influential's	Member of the Queen's Privy Council for Canada in November 1984, Queen's Counsel in December 1988 and Security Intelligence Review Committee, Also Committee Member 1996-2005 and Consulate General of Sweden 1994.
Paul Gobeil 1993	Community influential's	Minister responsible for Administration, President of the Treasury Board and Minister of International Affairs for the Government of Quebec. 1985-1989.
Russell ANDREW Goodman 2012	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Senior Partner of PricewaterhouseCoopers LLP from 1998 to June 2011.
Christian Wilhelm Haub 2006	Insider	President and Chairman of Emil Capital Partners, LLC. 2011 and Chairman President/CEO of GREAT ATLANTIC & PACIFIC TEA CO INC (De-listed 12/2010) 1991-2010.
Michel Labonte 2006	Support specialists/Financial services	Various Positions and Senior Vice-President of Finance and Control of National Bank of Canada from 1993 to 2008.
Marie-José Nadeau	Community influential's	Executive VP - Corporate & Public Affairs of Hydro-Quebec and Various Positions for Government (Canada and Quebec) 1987-1993.
Réal Raymond 2008	Support specialists/Financial services	President/CEO/COO of NATIONAL BANK OF CANADA 1999-2007.
Michael T Rosicki 2009	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chairman of Second Cup Ltd. Since 2004. President of Nestlé Canada Inc and Mattel Canada Inc 1997-1999 and Chairman/CEO of Parmalat Canada inc 1999-2004.
John Howard Tory 2011	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President at Rogers Cablesystems Ontario Limited 1995-2003.

11 - George Weston Limited

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Paviter (Pavi) Singh Binning	Insider	President of George Weston Limited since July 2011.
Williard Gordon Weston	Insider	Executive Chairman and Chief Executive Officer of George Weston Limited.

Alexander Charles Baillie 2003	Business experts - Controllers /Financial services (Major Institutional Shareholder)	Chairman of Alberta Investment Management Corp 2007 and CEO/Chairman of TORONTO-DOMINION BANK 1998-2003.
Peter B Eby 2000	Support specialists/Financial services	Executive of Nesbitt Burns Inc. and its predecessor companies until 1998.
Darren Entwistle 2011	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of Telus Corp 2000.
Colonel Anthony (Tony) R Graham 1996	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President of Wittington Investments Ltd 2000 and Chairman/President/CEO of Graymont Ltd 1980- 1991 (second largest producer of lime in North America).
John S Lacey 2009	Support specialists/Financial services	Advisory Chairman of Brookfield Special Situations Partners Ltd 2006 before he was Director and Chairman of LOEWEN GROUP 1998-2002.
Isabelle Marcoux 2008	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chairman (Executive) of Transcontinental Inc. 2007 until now.
Professor John (Rob) Robert Prichard 2000	Community influential's	Member (Ontario Economic Advisory Panel) of Province of Ontario 2012. Professor, Dean Editor and Lecturer started 1979 until 2001 for universities (Harvard, Yale School and University of Toronto) and COO/CEO/President of TOSTAR Media 2001-2009.
Thomas F Rahilly 2007	Business experts - Controllers /Financial services (Major Institutional Shareholder)	Vice Chairman at RBC Capital Markets Corporation, a holding of RBC Capital Markets Inc. from 1996 to retirement in 2006.
Barbara G Stymiest 2011	Business experts - Controllers /Financial services (Major Institutional Shareholder)	Group Head of Strategy, Treasury & Corporate Services of Royal Bank of Canada (Alternate Name: RBC Financial Group) 2004-2009. Before was President/CEO of TSX Inc (Toronto Stock Exchange Inc prior to 07/2002) 1999-2004 and Non-Executive Director of RBC Investor Services Ltd (RBC Dexia Investor Services Ltd prior to 07/2012)2004-2011.

12 - Shoppers Drug Mart Corporation

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Domenic Pilla	Insider	Chief Executive Officer and President of Shoppers Drug Mart Corp.
James (Jim) F Hankinson 2009	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chief Executive Officer and President of Ontario Power Generation Inc. from May 13, 2005 to July 1, 2009.
Krystyna T Hoeg 2006	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of CORBY SPIRIT AND WINE LTD 1996-2007.
Holger Kluge 2006	Support specialists/Financial services	President of Personal and Commercial Bank of Canadian Imperial Bank of Commerce since 1990 until his retirement in 1999.
Gaetan Lussier 2007	Community influential's	He was Founding Chairman (Including founding chairman, Deputy Minister of Agriculture) of the Canadian Agri-Food Policy Institute 2003.

Doctor Martha Cook Piper 2007	Community influential's	Corporate Director, Vice Chancellor and eleventh President of University Of British Columbia. 1997-2006 and Dean for University of Alberta 1985-1997
Beth M Pritchard 2012	Business experts - Controllers / The same sector	CEO of Sunrise Beauty Studio LLC 2009 and President/CEO/Chairman of Dean & Deluca Inc 2006-2008.
Sarah E Raiss 2009	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chairman of Alberta Electric System Operator 2012 and Senior VP - HR for TRANSCANADA PIPELINES LTD 1999-2002 and Executive VP - Corporate Services 2003-2011 for TRANSCANADA CORP.
Derek Ridout 2005	Business experts - Facilitators/ Not the same sector	Chairman of DATA GROUP INC 2004.
Johanna Elizabeth Waterous 2012	Support specialists/Consulting (management) services	Operating Partner at Duke Street 2011 and Global Leisure Partners LLP 2008 and Various Position until Senior director (Also Co-Leader, Global Marketing and Sales Practice) at McKinsey & Company 1985-2007.
David M Williams 2003	Insider	Interim Chief Executive Officer and Interim President at Shoppers Drug Mart Corp. from February 15, 2011 to November 1, 2011. Various Positions and CFO of LOBLAW COMPANIES LTD 1976-1998.

13 - Husky Energy Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Asim Ghosh (was her directors 2009-2010)	Insider	Chief Executive Officer and President of Husky Energy Inc. Since 2010.
Stephen Edward Bradley 2010	Community influential's	Minister, Deputy Head of Mission and Consul-General at British Embassy, Beijing from 2002 to 2003 and British Consul-General, Hong Kong from 2003 to 2008.
Kin-Ning (Canning) Fok 2000	Business experts - Controllers / (Major Institutional Shareholder)	Chairman of many large Profit-Org and Executive Director of HUTCHISON WHAMPOA LTD 1984-2011.
Martin J Glynn 2000	Support specialists/Financial services	Chief Operating Officer of HSBC North America as part of HSBCs alignment strategy in North America since May 1, 2002 and her CEO/President 1999-2003.
Poh Chan Koh 2000	Insider	Finance Director of Harbour Plaza Hotel Management (International) Ltd. 1998 and was Executive VP/CFO of Husky Oil Ltd 1992-1997.
Eva Lee Kwok 2000	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chairman and Chief Executive Officer of Amara Holdings Inc. ("Amara") 1992.
Tun-li (Stanley) Kwok 2000	Support specialists/Consulting (Real estate) services	President of Stanley Kwok Consultants Inc 1993.
Tzar (Victor) Kuoi Li 1987	Community influential's	Committee Member of Government (Hong Kong) and Various positions including Deputy Chairman of CHEUNG KONG (HOLDINGS leading Hong Kong based multi-national conglomerate) LTD 1985-1999 until now.
Professor Si-Hang (Frederick) Ma 2010	Community influential's	Committee Member of China Investment Corp (CIC) 2009-2012 and Senior Counsel of CHINA STRATEGIC HLDGS 2008.

George Colin Magnus 2010	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chairman of Hong Kong Electric Holdings Limited from 1993 to November 1, 2005 and her Non Executive Director 2005-2012.
Neil Douglas McGee 2000	Insider	Group Finance Director of Power Assets Holdings Limited (formerly, Hongkong Electric Holdings Ltd) from February 1, 2006 to August 6, 2012 and VP/CFO for HUSKY ENERGY INC 1998-2005.
Colin Stevens Russel 2008	Community influential's	Canadian Ambassador to Venezuela from 2001 to 2002, Consul General for Canada in Hong Kong from 1997 to 2001.
Wayne E Shaw 2000	Support specialists/Legal services	Senior Partner of Stikeman Elliott LLP during 2000 and before.
Doctor William (Bill) Shurniak 2000	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chairman of ETSA Utilities, Powercor Australia Limited and CitiPower Pty Ltd. 2000-2011
Frank John Sixt 2000	Business experts - Controllers / (Major Institutional Shareholder)	Group Finance Director since 1998 and Executive Director since May 31, 1991 at Hutchison Whampoa Ltd.

14 - Suncor Energy Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Steven (Steve) W Williams	Insider	Chief Financial Officer and Executive Vice President of Corporate Development of Suncor Energy Inc.
Melvin (Mel) E Benson 2000	Business experts - Controllers / The same sector	President of Mel E. Benson Management Services Inc. 2000. * Principal of Tenax Energy Inc. ("Tenax"). And Various Positions of IMPERIAL OIL LTD end 2000.
Dominic D'Alessandro 2009	Support specialists/Financial services	CEO/President of The Manufacturers Life Insurance Company 1994-2009. Various Positions of ROYAL BANK OF CANADA (RBC) 1981-1988 and President/CEO of LAURENTIAN BANK OF CANADA 1988-1993.
John T Ferguson 1995	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Founder of Princeton Developments Ltd and serves as the Chairman of the Board 1975.
Doctor William (Doug) Douglas Ford 2004	Business experts - Controllers / The same sector	Chief Executive, Refining and Marketing for BP p.l.c. from 1998 to 2002.
Paul Haseldonckx 2009	Business experts - Controllers / The same sector	Chairman of Veba Oil & Gas GmbH 1998.
John Rossman Huff 1998	Business experts - Controllers / The same sector	Chairman of Oceaneering International Inc. 1990-1998.
Jacques Lamarre 2009	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chief Executive Officer and President of SNC-Lavalin Group Inc. from May 1996 to May 7, 2009.
Maureen McCaw 2009	Support specialists/Consulting (Marketing) services	Executive vice president of Edmonton-based marketing research firm, Leger Marketing, formerly Criterion Research Corp., a company she founded in 1986-2005 and Managing Partner of Prism Ventures Inc.

Michael (Mike) Wilfrid O'Brien 2002	Insider	Various Positions including Executive vice president, Corporate Development and chief financial officer of Suncor. 1975-2002.
James (Jim) W Simpson 2009	Business experts - Controllers / The same sector	President of Chevron Canada Resources (oil and gas). 2003-2004.
Eira M Thomas 2006	Business experts - Controllers / The same sector	President/CEO of Kaminak Gold Corp 2013 and President/CEO of Stornoway Diamond Corp 2003-2009.

15 - Canadian Natural Resources Limited

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
N Murray Edwards (was her director 1988-2003)	Insider	Chairman of the Canadian Natural Ressources Ltd.
Steve W Laut	Insider	President of the Canadian Natural Ressources Ltd.
Catherine (Kay) M Best 2003	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Executive VP/CFO of Calgary Health Region 2000- 2009 and Employee and Partner of Ernst & Young LLP 1980-2000.
Timothy (Tim) William Faithfull 2010	Business experts - Controllers / The same sector	President/CEO of SHELL CANADA LTD (De-listed 04/2007) from 1999 to 2003.
The Hon. Gary Albert Filmon 2006	Community influential's	Committee Chairman (Security and Intelligence Review Committee) of Government (Canada) 2005-2010 and Leader of the Opposition, Minister of Government Canada and Province of Manitoba 1981-2000.
Christopher (Chris) L Fong 2010	Business experts - Controllers /Financial services (Major Institutional Shareholder)	Global Head Corporate Banking Energy at RBC Capital Markets Corp 1980-2009.
Ambassador Gordon D Giffin 2002	Community influential's	Partner and Chairman of the Public Policy and International Department of McKenna Long & Aldridge LLP 2001 and US Ambassador to Canada 1997-2001.
Wilfred (Wilf) A Gobert 2010	Support specialists/Financial services	Vice Chairman also Principal of Peters & Co Ltd (Integrated investment deal specialized on Canadian energy sector) 2002-2006 and he was her Managing Director from 1979-2002.
Keith A MacPhail 1993	Insider	Executive VP/COO of Canadian Natural Ressources Ltd 1989 -1993.
The Hon. Francis (Frank) Joseph McKenna 2006	Community influential's	Canadian Ambassador to the United States 2005- 2006 and Member leader and Premier of Legislative Assembly of New Brunswick 1982-1997.
Doctor Eldon R Smith 1997	Community influential's	Dean and Head of Department of the Faculty of Medicine at the University of Calgary from 1985 to 1997.
David A Tuer 2002	Business experts - Controllers / The same sector	CEO/President of PanCanadian Petroleum Ltd., from December 1994 to October 2001.

16- Enbridge Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Albert (Al) Monaco	Insider	President/CEO of Enbridge Inc.

David A Arledge 2005	Business experts - Controllers / The same sector	Chairman/President/CEO of EL PASO CORP 1993-2001.
The Hon. James (Jim) Johnston Blanchard 1999	Community influential's	Ambassador (Extraordinary and Plenipotentiary Ambassador To Canada) for US Department of State 1993-1996.
J Lorne Braithwaite 1999	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO (Founder) of Cambridge Shopping Centres Ltd 1978-2001.
James (Herb) Herbert England 2010	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chief Financial Officer from 1990 to 1993 of John Labatt Ltd.
Charles (Charlie) W Fischer 2009	Business experts - Controllers / The same sector	President/CEO (Principal Executive Officer) of NEXEN INC (De-listed 03/2013) 2001-2008.
Doctor Vera Maureen Kempston Darke 2010	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Group VP/Regional President at GENERAL MOTORS CORP 2002-2009.
David A Leslie 2005	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Regional Chairman/CEO of Ernst & Young LLP 1999-2004.
George K Petty 2001	Business experts - Facilitators/ Not the same sector	President/CEO of Telus Corp. 1994-1999.
Charles (Chuck) E Shultz 2004	Business experts - Controllers / The same sector	Chairman/CEO of Dauntless Energy Inc.
Dan C Tutcher 2010	Support specialists/Financial services	Founder and Principal of Center Coast Capital Advisors LP.
Catherine (Cathy) L Williams 2007	Business experts - Controllers / The same sector	CFO of Shell Canada 2007.

17 - Cenovus Energy Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Brian C Ferguson	Insider	Chief Executive Officer and President at Cenovus Energy Inc.
Doctor Ralph S Cunningham 2009	Business experts - Controllers / The same sector	Vice Chairman/CFO of Enterprise Products Co 2010 and her Group Executive VP/COO 2005-2010.
Patrick (Pat) Darold Daniel 2009	Business experts - Controllers / The same sector	Chief Executive Officer of Enbridge Inc., from January 1, 2001 to September 30, 2012 and also served as its President from January 1, 2001 to February 27, 2012.
Ian W Delaney 2009	Business experts - Controllers / The same sector	Independent Chairman of Westaim Corp 1996 and Variuos Position including CEO/President of Sherritt International Corporation 1995-2013.
Dean Michael A Grandin 2009	Business experts - Controllers / The same sector	Charman/CEO of FORDING CANADIAN COAL TRUST (De-listed 10/2008) 2003-2008.
Valerie A Nielsen 2009	Community influential's	Chairman and Member at Advisory Group on the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) 1986-2002.
Charles M Rampacek 2009	Business experts - Controllers / The same sector	Various positions with Exxon 1966-1982 and President of Tenneco Gas Transportation Co 1989-1996.
Colin Taylor 2009	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Managing Partner at Deloitte & Touche LLP (Canada) since 1996 and serves as its Chief Executive until 2008.

Wayne G Thomson 2009	Business experts - Controllers / The same sector	Chairman and President of EnviroValve Inc. 2009 and has been the President of Virgin Resources Ltd., since February 2005. Before President/CEO of ASCA RESOURCES LTD (EcoMax Energy Services Ltd prior to 10/2011) 2004-2007.
----------------------	--	---

18 - Imperial Oil Limited

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Richard (Rich) M Kruger	Insider	Chairman, Chief Executive Officer and President of Imperial Oil Ltd., a subsidiary of Exxon Mobil Corporation since March 1, 2013.
Krystyna T Hoeg 2008	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of CORBY SPIRIT AND WINE LTD 1996-2007.
Doctor J (Jack) M Mintz 2005	Community influential's	Division Chairman of University of Calgary 2008 and President/CEO of CD Howe Institute 1999-2004.
David S Sutherland 2010	Business experts - Controllers / The same sector	Various Position including President/CEO of IPSCO Inc 1977-2007 (tubular goods, small diameter oil and gas line pipes).
Sheelagh D Whittaker 1996	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Non-Executive Director of Standard Life plc from September, 2009 to May 14, 2013 and President/CEO of EDS Canada Inc 1993-1999.
Darren W Woods 2013	Business experts - Controllers / The same sector	Various Positions including President of ExxonMobil Refining & Supply Co 1992-2012.
Victor Leyland Young 2002	Community influential's	Deputy Minister of the Treasury Board and Special Advisor to Premier of Newfoundland and President/CEO of Fishery Products International Ltd 1984-2001 after Fishery Products International Limited Act.

19 - BANK OF MONTREAL

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
William (Bill) Downe	Insider	President/CEO of BMO Financial Group. 2007.
Robert (Bob) M Astley 2004	Business experts - Controllers / The same sector	President of Sun Life Assurance Company of Canada Ltd 2002-2004 and President/COE/COO of Clarica Life Insurance Co 1989-2002.
Janice (Jan) May Babiak 2012	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Various Positions and Managing Partner at Ernst & Young International Ltd 1982-2009 and Partner (Investor) of HHM Plus LLC.
Sophie Brochu 2011	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of Gaz Metro Inc 2007.
George Alexander Cope 2006	Business experts - Facilitators/ Not the same sector	Executive Officer including CEO and President of BCE Inc. 2006-2008.
Christine (Chris) A Edwards 2010	Business experts - Controllers / The same sector	Partner (Capital Partner, Corporate Practice Group) of Winston & Strawn LLP since 2003.
Ronald (Ron) H Farmer 2003	Business experts - Controllers / The same sector	Managing director of Mosaic Capital Partners since 2003
Eric Richer La Flèche 2012	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chief Executive Officer and President of Metro Inc. 2008.

Bruce H Mitchell 1999	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Owner/CEO of Permian Industries Limited, since 1976 and serves as its President.
Philip Orsino 1999	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of MASONITE INTERNATIONAL CORP 1989-2005.
Doctor Martha Cook Piper 2006	Community influential's	Corporate Director, Vice Chancellor and eleventh President of University Of British Columbia. 1997-2006 and Dean for University of Alberta 1985-1997.
Prof. John (Rob) Robert Prichard 2000	Community influential's	President/COO of TORSTAR CORP 2001-2002 and Dean/Editor/Professor of Universities 1979-2001.
Donald M. Wilson III 2008	Business experts - Controllers / The same sector	Chief Risk Officer /Head of Division at JPMorgan Chase & Co. 2001-2006.

20 - Royal Bank of Canada

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Gordon (Gord) M Nixon	Insider	CEO/President of RBC Financial Group.
William (Geoff) Geoffrey Beattie 2001	Community influential's	President/CEO of Woodbridge Co Ltd (controlling shareholder 55% of Thomson Reuters) 1998-2012 and Deputy Chairman of THOMSON REUTERS CORP 2000-2013.
David F. Denison 2012	Business experts - Controllers / (Major Institutional Shareholders)	President/CEO Canada Pension Plan Investment Board 2005-2012 * COO and President of Fidelity Investments Canada Ltd 1995-2005.
The Hon. Paule Gauthier 1991	Community influential's	Member of the Queen's Privy Council for Canada in November 1984, Queen's Counsel in December 1988 and Security Intelligence Review Committee, Also Committee Member 1996-2005 and Consulate General of Sweden 1994.
Richard (Rick) L George 2012	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of SUNCOR ENERGY INC 1991-2012.
Timothy (Tim) J Hearn 2006	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chairman/President/CEO of IMPERIAL OIL LTD 2002-2008.
Alice D Laberge 2005	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Senior VP/CFO of MacMillan Bloedel Ltd 1993-1999 and President/CEO of Fincentric Corp (Software Co) 2003-2005.
Jacques Lamarre 2003	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chief Executive Officer and President of SNC-Lavalin Group Inc. from May 1996 to May 7, 2009.
Brandt C Louie 2001	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/COO/CEO of HY Louie Co Ltd 1997-1998 until now.
Michael H McCain 2005	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO/COO of Maple Leaf Foods Meat Group since 1999.
Doctor Heather Anne Munroe-Blum 2011	Community influential's	Principal and Vice Chancellor of McGill University since 2003.
David P O'Brien 1996	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chairman/President/CEO of PanCanadian Petroleum Ltd 1990-1995.
J Pedro Reinhard 2000	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including Executive VP of DOW CHEMICAL CO 1995-2005.

Thomas (Tom) Andrew Renyi 2013	Business experts - Controllers/ The same sector	Chairman/President/CEO of BANK OF NEW YORK CO INC 1997-2007 and Chairman Executive for BANK OF NEW YORK MELLON CORP 2007-2008.
Edward Sonshine 2008	Business experts - Facilitators / Not the same sector	CEO of RIOCAN REAL ESTATE INVESTMENT TRUST since 1995.
Kathleen (Katie) P Taylor 2001	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including President/CEO/COO of Four Seasons Hotels Inc 1989-2013.
Bridget A van Kralingen 2011	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including Regional General Manager of INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES (IBM) CORP 2004 until now.
Victor Leyland Young 1991	Community influential's	Deputy Minister of the Treasury Board and Special Advisor to Premier of Newfoundland and President/CEO of Fishery Products International Ltd 1984-2001 after Fishery Products International Limited Act.

21 - Canadian Imperial Bank Of Commerce

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Gerald (Gerry) T McCaughey	Insider	Chief Executive Officer and President of Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) since August 1, 2005.
Brent Stanley Belzberg 2005	Business experts - Controllers/ The same sector	President/CEO of Harrowston Inc 1992-2001 and Senior Managing Partner, Also Founder of Torquest Partners Inc since 2002.
Gary F. Colter 2003	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Vice Chairman and Global Financial Advisory Services, also Member of KPMG International Executive Team 1998-2002.
Dominic D'Alessandro 2010	Business experts – Controllers/ The same sector	CEO/President of The Manufacturers Life Insurance Company 1994-2009. Various Positions of ROYAL BANK OF CANADA (RBC) 1981-1988 and President/CEO of LAURENTIAN BANK OF CANADA 1988-1993.
Patrick (Pat) Darold Daniel 2009	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chief Executive Officer of Enbridge Inc., from January 1, 2001 to September 30, 2012 and also served as its President from January 1, 2001 to February 27, 2012.
Luc Desjardins 2009	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO/COO also Co-Founder of TRANSCONTINENTAL INC 2000-2008.
Ambassador Gordon D Giffin 2001	Community influential's	Partner and Chairman of the Public Policy and International Department of McKenna Long & Aldridge LLP 2001 and US Ambassador to Canada 1997-2001.
Linda S. Hasenfratz 2004	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including CEO/President/COO of LINAMAR CORP 1997-2011 CEO until now
Kevin J. Kelly 2013	Community influential's	President/Co-CEO of Wellington West Capital Inc 2004-2005 and Lead Director of the Ontario Securities Commission (OSC) from 2010 to 2012 and Commissioner from 2006 to 2010.

Nicholas (Nick) D Le Pan 2008	Community influential's	Various Positions including Superintendent of Office of Superintendent of Financial Institutions of Canada 1995-2006 and Senior Advisor of Royal Canadian Mounted Police started 2007.
The Hon. John Paul Manley 2005	Community influential's	Member of Parliament and a Cabinet Minister from 1993 to 2003 and Committee Chairman (Ontario Power Generation Review Committee, Member of Parliament for Ottawa South) of Government of Canada 2004. And President/CEO of Canadian Council of Chief Executives (CCCE) (Formerly known as Business Council on National Issues) 2010.
Jane Leslie Peveret 2009	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including President/CEO of UNION GAS LTD 1999-2002 and President/CEO of British Columbia Transmission (BCTC) Corp (Crown corporation) 2005-2009.
Leslie Rahl 2007	Business experts - Controllers / The same sector	President/Founder of Leslie Rahl Associates Inc 1991-1994 and Managing Partner and founder of Capital Market Risk Advisors Inc (CMRA) 2009.
Charles Sirois 1997	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Founder and Chairman/President of Telesystem Ltd. 1994-1997.
Katharine (Kate) Berghuis Stevenson 2011	Business experts - Controllers/ The same sector	Various Positions and Vice President - Finance of JPMORGAN CHASE & CO 1984-1995.
Ronald (Ron) W Tysoe 2004	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Division Vice Chairman (Finance and Real Estate) of MACY'S INC 1997-2005.

22 - Toronto-Dominion Bank (The)

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Doctor William (Ed) Edmund Clark	Insider	Group President/CEO of TORONTO-DOMINION BANK.
William (Bill) E Bennett 2004	Business experts - Controllers/ The same sector	Various Positions including Executive officer of First National Bank of Chicago 1968-1995.
Hugh John Bolton 2003	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Senior Business Executive and Financial Consultant of PricewaterhouseCoopers 1984-1998.
John L Bragg 2004	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Founded Oxford Frozen Foods Ltd. in 1968 and serves as its Chairman of the Board, Co-Chief Executive Officer and President.
Amy Woods Brinkley 2010	Business experts - Controllers/ The same sector	Various Positions including Executive VP of BANK OF AMERICA CORP 1990-2009.
Colleen A Goggins 2012	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including Division President and Group Chairman of JOHNSON & JOHNSON 1981-2011.
Henry (Hank) H Ketcham III 1999	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including Chairman/President/CEO of West Fraser Timber Co Ltd 1973-2013 and her Chairman Executive 2013.
Brian Michael Levitt 2008	Support specialists/Legal services	Associate Partner, Corporate Counsel and Co-Chairman of Osler Hoskin & Harcourt LLP 1976-2012.
Harold Hugh MacKay 2004	Support specialists/Legal services	Chairman and Partner of MacPherson Leslie & Tyerman LLP 1963-2005.

Karen E Maidment 2010	Business experts Controllers/ (Major Shareholder)	Various Positions including Executive VP/CFO of BANK OF MONTREAL 2000-2009.
Irene Ruth Miller 2006	Business experts - Controllers/ The same sector	Various Positions including CFO/Vice Chairman of BARNES & NOBLE INC 1991-1997 and CEO of Akim Inc (an investment management and consulting firm) 1997.
Nadir H Mohamed 2008	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO/COO of Rogers Communications Inc. 2000 until now.
Wilbur J Prezzano Jr 2003	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including Treasurer/Group VP/Group President/ Vice Chairman EASTMAN KODAK CO 1965-1997.
Helen Katrina Sinclair 1996	Business experts - Controllers/ The same sector	Founded BankWorks Trading Inc. and serves as its Chairman, Chief Executive Officer and President. 1996. Senior VP (Planning and Legislation) of BANK OF NOVA SCOTIA 1985-1990.

23 - Sun Life Financial Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Dean A Connor	Insider	President/CEO of Sun Life Financial Inc.
William (Bill) D Anderson 2010	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Position at BCE Inc including CFO/Executive VP 1992-2005 and Chairman/CEO of BELL CANADA INTERNATIONAL INC 2005-2007.
Richard Henry Booth 2011	Business experts - controllers/ The same sector	Chairman/President/CEO of HSBC Group inc 2000-2009.
John Henry Clappison 2006	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Managing Partner (Greater Toronto Area Office) of PricewaterhouseCoopers LLP 1990-2005.
David A Ganong 2002	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of Ganong Bros Ltd 1997-2008.
Martin J Glynn 2010	Business experts - Controllers/ The same sector	Chief Operating Officer of HSBC North America as part of HSBCs alignment strategy in North America since May 1, 2002 and her CEO/President 1999-2003 Also CEO/President of HSBC Bank USA 2003-2006.
Krystyna T Hoeg 2002	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of CORBY SPIRIT AND WINE LTD 1996-2007.
Professor, Dr Idalene (Idie) F Kesner 2002	Community influential's	Chairman of Indiana University, Kelley School of Business and Professor at University of North Carolina 1983-1995.
Réal Raymond 2013	Business experts - Controllers/ The same sector	President/CEO/COO of NATIONAL BANK OF CANADA 1999-2007.
The Hon. Hugh D Segal 2009	Community influential's	Senator of Canadian Senate 2005 and Adjunct Professor (Also Policy Senior Fellow) at Queen's University since 1997.

Barbara G Stymiest 2012	Business experts - Controllers/ (Major Shareholder)	Group Head of Strategy, Treasury & Corporate Services of Royal Bank of Canada (Alternate Name: RBC Financial Group) 2004-2009. Before was President/CEO of TSX Inc (Toronto Stock Exchange Inc prior to 07/2002) 1999-2004 and Non-Executive Director of RBC Investor Services Ltd (RBC Dexia Investor Services Ltd prior to 07/2012)2004-2011.
James (Jim) Harry Sutcliffe 2009	Business experts - Controllers/ The same sector	Group CEO Also Director of Group Companies of OLD MUTUAL PLC 2001-2008.

24 - Bank of Nova Scotia (The)

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Brian J. Porter	Insider	President of Bank of Nova Scotia.
Richard (Rick) E. Waugh	Insider	CEO of Bank of Nova Scotia.
Ronald (Ron) Alvin Brenneman 2000	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of Petro-Canada 2000-2009 and Vice Chairman (Executive) of Suncor Energy Inc 2009-2010.
C J. Chen 1990	Community influential's	Singapore's Ambassador to the Republic of Austria and to the United Mexican States. 2000 and Advisor (Faculty of Management) Dalhousie University.
David A Dodge 2010	Community influential's	Deputy Minister of Canadian Department of Finance and Health Canada 1992-2001 and Governor (also Chairman) of Bank of Canada 2001-2008 and Council Member of Central Bank of the UAE until 2010.
Nancy Ashleigh Everett 1997	Business experts - Facilitators / Not the same sector (Real Estate)	President and Corporate Secretary at Royal Canadian Securities Ltd 1997.
John (Jake) Custance Kerr 1999	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chairman/CEO of Lignum Ltd 1969-2004.
John T. Mayberry 1994	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including Vice president/Executive VP/President/CEO 1967-2003 of DOFASCO INC (Steel industry).
Thomas (Tom) Charles O'Neill 2008	Support specialists/Consulting (Accounting) services	CEO and various positions at PricewaterhouseCoopers LLP from 1967 to 2002.
Aaron W. Regent 2013	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO/Chairman of BARRICK GOLD CORP 2009-2013.
Doctor Indira Vasanti Samarasekera 2008	Community influential's	Prime Ministers Advisory Committee on Public Service of Government (Canada) since 2007 and President/Vice Chancellor of University of Alberta since 2005.
Susan L Segal 2011	Community influential's	President/CEO of Americas Society, Council of the Americas since 2003 and Advisory Board Member of Endeavor Inc since 2003 and Member of Organization of American States (anama City, OAS Private Sector Forum).
Paul David Sobey 1999	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of EMPIRE CO LTD 1998-2013.
Barbara S. Thomas 2004	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including President/CEO of Pillsbury Canada Ltd 1993-1997 and VP/Division President of Warner Lambert Co 1997-2000.

25- Catamaran Corporation

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Mark A Thierer	Insider	Chairman and Chief Executive Officer of Catamaran.
Peter (Pete) J Bensen 2011	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including Corporate Executive VP/CFO of MCDONALD'S CORP 1996-2008 until now.
Steven D Cosler 2007	Business experts - Controllers/ The same sector	Executive VP/COO/CEO/President of PRIORITY HEALTHCARE CORP 1996-2005.
William (Bill) J Davis 2007	Business experts - Controllers/ The same sector	Senior VP/CFO and Principal Financial Officer of ALLSCRIPTS HEALTHCARE SOLUTIONS INC 2002-2012.
Steven B Epstein 2012	Business experts - Controllers/ The same sector	Founder Attorney of Epstein Becker & Green PC Inc since 1973.
Betsy DeHaas Holden 2012	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including President/CEO of MONDELEZ INTERNATIONAL INC (Kraft Foods Inc prior to 10/2012) 1990-2005.
Karen L Katen 2012	Business experts - Controllers/ The same sector	Various Positions including Vice Chairman/Division President of Pfizer inc. 1974-2007.
Harry M Kraemer Jr 2012	Business experts - Controllers/ The same sector	Various Positions including Senior VP/CFO/CEO and Chairman of BAXTER INTERNATIONAL INC 1982-2004 and Executive Partner/Chairman of Madison Dearborn Partners, LLC since 2005.
Anthony R Masso 2007	Business experts - Controllers/ The same sector	President/CEO of Consortium Health Plans Inc since 2003.

26 - Canadian National Railway Company

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Claude Mongeau	Insider	CEO/President at Canadian National Railway Co. since January 1, 2010.
Michael Ralph Armellino 1996	Support specialists/Financial services	Various Positions including Senior Transportation Analyst and Partner in Charge of Research for Goldman Sachs & Co 1991-1994.
Alexander Charles Baillie 2003	Business experts - Controllers/ (Major institutional Shareholder)	Chairman/CEO and President of TORONTO-DOMINION BANK for many years (1992-2003).
Hugh John Bolton 2003	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Senior Business Executive and Financial Consultant of PricewaterhouseCoopers 1984-1998.
Donald (Don) John Carty Jr 2011	Business experts - controllers/ The same sector	Chairman of Virgin America Inc Porter Airlines Inc and Porter Aviation Holdings Inc since 2006 and President/CEO of American Airlines Inc 1998-2003.
Ambassador Gordon D Giffin 2001	Community influential's	Partner and Chairman of the Public Policy and International Department of McKenna Long & Aldridge LLP 2001 and US Ambassador to Canada 1997-2001.
Edith (Ede) E Holiday 2001	Community influential's	Chief Legislative Advisor and Policy Aide to US Senator Nicholas F Brady, President Commission on Executive, Legislative and Judicial Salaries, Chief Counsel of US Executive Office of the President (White House) and Assistant of US Executive Office of the President (White House) 1982-1993.

Doctor Vera Maureen Kempston Darke 2009	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Group VP/Regional President at GENERAL MOTORS CORP 2002-2009.
The Hon. Denis Richard Losier 1994	Community influential's	Minister, Member and First Secretary for Government of Canada 1984-1994.
The Hon. Edward C. Lumley 1996	Community influential's	Last position Minister (Regional Industrial Expansion and Communications) 1984 and Mayor of City of Cornwall 1972-1974.
David G. McLean 1994	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Member of the Advisory Board of the Institute of Canadian Studies at the University of California at Berkeley. President/CEO of Vancouver Film Studios (P) until 2010 and Chairman of McLean Group LLC 1985-2010.
James (Jim) E O'Connor 2011	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including Regional President of Waste Management inc 1972-1998 and CEO/Chairman of REPUBLIC SERVICES INC 1998-2011.
Robert L Pace 1994	Community influential's	Atlantic Advisor to the Right Honourable Pierre Trudeau 1981-1984 and President/CEO of Pace Group LLC.

27 - Bombardier Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Pierre Beaudoin	Insider	President/CEO of BOMBARDIER INC.
J. R. Bombardier	Insider	Vice Chairman of BOMBARDIER INC.
Jean-Louis Fontaine	Insider	Vice Chairman of BOMBARDIER INC.
Laurent Beaudoin 2008	Insider	Various positions including President/CEO/Chairman of Bombardier inc 1963-2008.
André Bérard 2004	Support specialists/Financial services	Chief Executive Officer at National Bank of Canada from July 1989 to March 2002 and her Chairman for 2002-2004.
Joanne Bissonnette 2012	Owner	Corporate Director of Bombardier inc. 2012.
Martha Finn Brooks 2009	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including Vice president of CUMMINS INC 1996-2002 and Senior VP/Division President/CEO of Alcan inc 2002-2005 and President/COO of Novelis Inc 2005-2009.
L Denis Desautels 2003	Community influential's	Auditor General of Ministry of Finance (Canada) 1991-2001 and Executive-in-Residence of University of Ottawa 2001-2008 and Parliamentary Precinct Oversight Advisory Committee, Also Independent Member, Deputy Minister-Level Governance Committee of the National Fighter Procurement Secretariat at PWGSC 2003.
Thierry M. Desmarest 2009	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chairman/CEO/Executive VP of TOTAL SA 1981-2007.
Sheila S. Fraser 2012	Community influential's	Deputy Auditor/Auditor General 1999-2011.
Doctor Daniel Johnson Jr 1999	Community influential's	Prime Minister of Province of Quebec 1994 and Leader of Opposition at Québec National Assembly 1994-1998.

Jean-Claude Monty 1998	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO/COO of Northern Telecom Ltd 1993-1997 and Various Positions at NORTEL NETWORKS CORP 1992-1997 and Chairman/CEO/President of BCE 1998-2002.
Carlos Represas de Almedia 2004	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including Chairman/President/CEO of NESTLE SA 1968-2004.
Doctor Heinrich Weiss 2005	Business experts - Controllers/ The same sector	Co-founder of Deutsche Bahn AG (German Railways) since 2000.

28 - Power Corporation of Canada

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
André Desmarais	Insider	Deputy Chairman/President of Power Corp. of Canada.
Paul Guy Desmarais Jr	Insider	Chairman/Co-CEO of Power Corp. of Canada.
Robert Gratton	Insider	Deputy Chairman of Power Corp. of Canada.
Pierre Beaudoin 2005	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions Executive VP/Division President/COO and President/CEO of BOMBARDIER INC 1985-2008 until now.
Marcel R Coutu 2011	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of Canadian Oil Sands Ltd 2001-2011.
Laurent Dassault 1997	Business experts - Facilitators / Not the same sector	CEO of Dassault Investissements and Château Dassault SARL 1993-1994 and Chairman/CEO/MD until 2003 and Chairman/CEO of Dassault Belgique Aviation SA since 1992.
The Hon. Paul Guy Desmarais Sr 1996-2013	Insider	General Manager/Chairman of POWER CORP OF CANADA 1968-1996.
Colonel Anthony (Tony) R Graham 2001	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President of Wittington Investments Ltd 2000 and Chairman/President/CEO of Graymont Ltd 1980- 1991 (second largest producer of lime in North America).
J David Jackson 2013	Support specialists/Legal services	Various Positions including Chairman/Partner of Blake, Cassels & Graydon LLP 1974-2012.
Isabelle Marcoux 2010	Business experts - Controllers/ The same sector	Chairman (Executive) of Transcontinental Inc. 2007 until now.
Robert Jeffrey Orr 2005	Support specialists/Financial services	President/CEO of IGM FINANCIAL INC 2001-2005.
Doctor Emöke J Szathmáry 1999	Community influential's	President/Vice Chancellor of University of Manitoba 1996-2008, Vice President of McMaster University 1994-1996, Dean of University of Western Ontario 1989-1994 and Various Positions including Professor and Chairman of McMaster University 1975-1989.

29 - Brookfield Asset Management Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Jeffrey (Jeff) M Blidner	Insider	Senior Managing Partner at Brookfield Asset Management Inc.
J Bruce Flatt	Insider	President and Senior Managing Partner at Brookfield Asset Management Inc.

Jack Lynn Cockwell 1979	Insider	Group Chairman of BROOKFIELD ASSET MANAGEMENT INC 2003 and her President/CEO from 1991-2002 and Executive VP 1968-1979.
Marcel R Coutu 2006	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of Canadian Oil Sands Ltd 2001-2011.
Robert (Bob) J Harding 1997	Insider	CFO/President/CEO of Brookfield Asset Management Inc. 1984-1997.
Doctor Vera Maureen Kempston Darke 2008	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Group VP/Regional President at GENERAL MOTORS CORP 2002-2009.
David W. Kerr 1987	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Executive VP of Brascan Ltd 1985-1986 and Various Positions including President/CEO of Noranda Inc 1986-2005.
Lance M. Liebman 2003	Community influential's	Dean/Professor to Columbia Law School and Harvard Law School 1967-1999 and Advisor for Government (Japan) and Consultant for Various State and Federal Government Agencies (US).
Philip (Phil) Bridgman Lind 1994	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Vice Chairman/Executive VP of Rogers Communications Inc. Since 1991.
The Hon. Francis (Frank) Joseph McKenna 2006	Community influential's	Canadian Ambassador to the United States 2005- 2006 and Member leader and Premier of Legislative Assembly of New Brunswick 1982-1997.
Youssef Assaad Nasr 2010	Support specialists/Financial services	Various Positions including President/CEO of HSBC Bank Inc 1976-2009.
Baron ((Gus) Augustine Thomas) O'Donnell 2013	Community influential's	Economist/First Secretary/ Senior Advisor of UK HM Treasury 1979-2005 and Diplomat of British Embassy, Washington 1990-1994 and United Kingdom's Executive Director of IMF 1997-1998 and Cabinet Secretary and Head of the Home Civil Service of UK Cabinet Office 2005-2011.
James (Jim) Allen Pattison 2006	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chairman/CEO also Founder of Jim Pattison Group Inc since 1961.
Doctor Ngee Huat Seek 2012	Business experts - controllers/ The same sector	President/MD of GIC Real Estate Pte Ltd 1999-2011.
George S. Taylor 1994	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of John Labatt Limited 1992-1995.
Diana Lancaster Taylor 2007	Community influential's	Superintendent of Banks of State of New York 2003-2007 and Vice President - Regulatory Affairs of KeySpan Energy Delivery New York (KEDNY) 1999-2003 and Deputy Secretary of State of New York 1996-2003.

30 - Fortis Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
H Stanley Marshall	Insider	Chief Executive Officer and President of Fortis Inc.
Peter E Case 2003	Support specialists/Financial services	Principal of Peter Case Consulting and Managing Director of BMO Nesbitt Burns Inc 1992-2000 and Director of CIBC World Markets Corp 2000-2003.

Francis (Frank) J Crothers 2007	Support specialists/Financial services	Chairman/CEO of Island Holdings Ltd 1994.
Ida J Goodreau 2002	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Adjunct Professor at Sauder School of Business, UBC. 2010 and President/CEO of Vancouver Coastal Health (VCH) and LifeLabs Inc 2002-2009.
Douglas (Doug) J Haughey 2009	Business experts - Facilitators / Not the same sector	CEO CHURCHILL CORP 2012 and Various Positions at Duke Energy Gas Transmission 1992-2007.
John S McCallum 2001	Community influential's	Professor of Finance in the Faculty of Management of the University of Manitoba in Winnipeg since 1973. Policy Advisor to the Federal Minister of Finance of Ministry of Finance (India) 1984-1991.
Harry McWatters 2005	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President of British Columbia Wine Information Centre 1968 and President and Founder of Sumac Ridge Estate Wine Group 1979-2008.
Ronald (Ron) D Munkley 2009	Support specialists/Financial services	Vice Chairman and Head of Power & Utilities Group at CIBC World Markets 1998-2009.
David G Norris 2005	Community influential's	Deputy Minister positions in Finance and Treasury Board with the Government of Newfoundland and Labrador. And Executive VP - Finance of Fishery Products International Ltd (P) end 2001 and Chairman for NEWFOUNDLAND POWER INC (crown corporation) 2006-2010.
Michael (Mike) A Pavey 2004	Business experts - Controllers/ The same sector	Chief Financial Officer of Major Drilling Group International Inc. until June 2006 and Executive Vice President until September 2006. Senior VP/CFO (Regulatory Planning and Development) of TRANSALTA CORP until 1999.

ANNEXE F

SOMMAIRE DES DONNÉES RELATIVES AUX ADMINISTRATEURS DES PETITES ENTREPRISES

1 - Alexco Resource Corp.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Clynton R Nauman	Insider	President/CEO (ED) of Alexco Resource Corp.
George L Brack 2007	Support specialists/Financial services	President MacQuarrie North America Ltd until 2006 and Managing director for Scotia Capital Inc 2006-2009.
Terry John Krepiakovich 2009	Business experts - Controllers/ The same sector	CFO of SOUTHGOBI RESOURCES LTD 2006-2011.
David Harry Searle 2006	Support specialists/Legal services	Lawyer and was a Partner at Fasken Martineau DuMoulin 2001-2006.
Rick Van Nieuwenhuysse 2005	Business experts - Controllers / The same sector	CEO and President of NovaCopper Inc 1999-2012.
Michael Dempsey Winn 2005	Business experts - Controllers / The same sector	President/CEO of SANU RESOURCES LTD 2004-2007.
Richard (Rick) N Zimmer 2012	Business experts - Controllers/ The same sector	* President and COE of Far West Mining Ltd. 2007-2011.

2 - Imperial Metals Corporation

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
J Brian Kynoch	Insider	President (ED) of Imperial Metals Corp. (Executif officer).
Pierre B Lebel 2003	Insider	President of Imperial Metals Corp. 2001-2003.
Larry G Moeller 2002	Support specialists/Financial services	Vice President of Finance at Edco Financial Holdings Ltd since and president of Kimball Capital Corp 1994 and Varouis Positions including Partner at Deloitte LLP 1980-1994.
Theodore (Ted) William Muraro 2009	Business experts - Controllers / The same sector	Vice President of Exploration at International Barytex Resources Ltd 2009
Edward (Ed) Yurkowski 2005	Business experts - Controllers / The same sector	CEO also Founder of Procon Mining & Tunnelling Ltd since 1992.

3 - OceanaGold Corporation

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Michael (Mick) Wilkes	Insider	CEO of OceanaGold Corporation
James (Jim) Edward Askew 2006	Business experts - Controllers / The same sector	CEO of Climax Mining Ltd 2002-2004 and her Chairman/President 2004-2005.
Jacob (Jake) Klein 2009	Business experts - Controllers / The same sector	President/CEO of SINO GOLD MINING LTD 2000-2009.

Jose (Joey) P Leviste Jr 2003	Community influential's	Chairman/CEO (ED) of Enactus (global non-profit and community of student, academic and business leaders...) 2008 and Vice Chairman/Treasurer of Philippine Associated Smelting and Refining Corp 1999-2002 and Deputy Minister/Secretary for Government (Philippines) 1977-1987.
William (Bill) H Myckatyn 2010	Business experts - Controllers / The same sector	Chairman and subsequently Vice Chairman/CEO of Quadra FNX Mining Ltd., 2002-2009.
Doctor Geoffrey William Raby 2011	Community influential's	* Chairman of SmartTrans Holdings Ltd (Technology) 2012 and Ambassador/Division Head/Assistant Secretary of Australian Department of Foreign Affairs and Trade 1991-2011.
James Denham Shale 2004	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Consultant at KPMG LLP and Vice President of Institute of Directors in New Zealand 2009-2011.

4 – Silvercorp Metals Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Doctor Rui Feng	Insider	CEO of SilverCorp Metals Inc. (formerly SKN Resources Ltd.)
Myles Jianguo Gao (her director before 2003)	Insider	President of SilverCorp. Metals Inc. (Former Name: SKN Resources Ltd. and called as Silvercorp.) and is CEO since 2013.
Earl G Drake 2006	Community influential's	*Project Director of China Council for International Cooperation on Environment and Development (CCICED) since 1990 and Adjunct Professor Simon Fraser University since 1990 and Various Positions including Ambassador for Government of Canada 1952-1990.
Doctor Robert Joseph Gayton 2008-2013	Business experts - Controllers / The same sector	CFO of QUATERRA RESOURCES INC 1997-2004 and Acting CFO for CANADIAN ZINC CORP 2002-2005.
David Tok Kong 2011	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Partner of Ernst & Young LLP from 2005 to 2010.
Yikang Liu 2006	Community influential's	Chief Geologist of Ministry of Metallurgical Industry of China until 2001 and Adjunct Professor for Changchun University, Northeast University and China University of Geosciences (Formerly known as Beijing Institute of Geology (BIG)).
S Paul Simpson 2003	Business experts - Controllers / The same sector	Corporate Secretary/CEO/President of Maxy Gold Corp 2002-2005.

5 – Thompson Creek Metals Company Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Kevin Loughrey	Insider	CEO of Thompson Creek Metals Company Inc.
Denis C. Arsenault 2005	Business experts - Facilitators / Not the same sector	VP/CFO of ORBUS PHARMA INC 2001-2006.
Carol T. Banducci 2010	Business experts - Controllers / The same sector	Executive Vice President of IAMGOLD Corp. since July 2009 and its CFO since July 3, 2007.
James (Jim) L Free 2008	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Various Positions and Partner at Ernst & Young LLP 1981-2008.
James P. Geyer 2007	Business experts - Controllers / The same sector	Vice President of North America at Stonegate Agricom Ltd 2010 and Senior VP of GOLD RESERVE INC 1997-2010.
Timothy J. Haddon 2007	Business experts - Controllers / The same sector	President and CEO of International Natural Resources Management Company and President/CEO of ARCHANGEL DIAMOND CORP 1997-2002.

Doctor Thomas J. O'Neil 2008	Business experts - Controllers / The same sector	Various Positions including Senior VP/ Executive VP - Ops/President/COO and Division Presiden of CLIFFS NATURAL RESOURCES INC1991-2004.
------------------------------	--	---

6 – Taseko Mines Limited

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Russell E Hallbauer	Insider	President and CEO of Taseko Mines Ltd.
Ronald (Ron) W Thiessen (was her Director from 1993-2000)	Insider	* CEO and President of Northern Dynasty Minerals Ltd. * Chairman of Taseko Mines Ltd. * CEO and President of Amarc Resources Ltd. * CEO and President of Hunter Dickinson Services Inc.
William (Bill) P Armstrong 2006	Business experts - Controllers / The same sector	General Manager of Resource Evaluation of Teck Cominco Ltd 1996-2006.
T Barry Coughlan 2001	Business experts - Controllers / The same sector	Executive Chairman, CEO and President of Quadro Resources Ltd. 1986.
Scott D Cousens 1992	Business experts - Controllers / The same sector	Vice President of ATLATSA RESOURCES CORP 1996-2009.
Robert (Bob) A Dickinson 2004	Business experts - Controllers / The same sector	Various Positions including Chairman/CEO/Secretary of Northern Dynasty minerals Ltd 1997-2004 and her Chairman executive since 2004.
Harry Wayne Kirk 2004	Business experts - Controllers / The same sector	Vice President, General Counsel and Corporate Secretary of Homestake Mining Company from September 1992 to 2002.
Alexander (Alex) G Morrison 2011	Business experts - Controllers / The same sector	Chief Financial Officer and Vice President of Franco-Nevada Corporation from January 3, 2008 to March 2010.
Richard A. Mundie 2009	Business experts - Controllers / The same sector	Various Positions including Vice President of Special Projects/ Vice President - Mktg/ Vice President - Commercial and Regional VP of Teck Resources Limited 1996-2007.

7 – Bankers Petroleum Ltd.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Abdel (Abby) F Badwi 2013 (was her director and Strategic Adviser 2007-2008)	Insider	President and General Director of Bankers Petroleum Albania Ltd since 2009 and was President/CEO of Bankers Petroleum Ltd. 2008-2011.
Eric M. Brown 2006	Support specialists/Consulting (Accounting) services	President of EM Brown Consulting Corp 2007 and Regional Managing Partner/partner of MNP LLP 2002-2007.
General Wesley Kanne Clark Sr 2008	Community influential's	Founder/Chairman/CEO of Wesley K Clark & Associates since 2003 and General/Commander/executive Officer for US Army 1968-2000.
Robert (Bob) Melvin Cross 2004	Insider	Co-Founder and serves as the Non-Executive-Chairman of Bankers Petroleum Ltd 2004.
Jonathan Paul Harris 2004	Business experts - Facilitators / Not the same sector	COO of Tribeka Ltd until 2005.
Phillip Raymond Knoll 2008	Business experts - Controllers / The same sector	President/Chairman of Maritimes & Northeast Pipeline LLC 1998-2005 and president of Knoll Energy Inc 2005-2010.
Ian McMurtrie 2011	Insider	Technical Adviso/Vice President/Executive VP of BANKERS PETROLEUM LTD 2007-2011.

John B. Zaozirny 2004	Community influential's	Governor of Business Council of British Columbia 1993-2012 and Minister of Energy and Natural Resources 1982-1986.
-----------------------	-------------------------	--

8- Bellatrix Exploration Ltd.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Raymond (Ray) G Smith (was her director 2005-2009)	Insider	CEO and President of True Energy Trust.
Douglas (Doug) N Baker 2007	Business experts - Controllers / The same sector	CFO at Century Energy Ltd. 2010 and was her director 2002-2010.
Murray L Cobbe 2006	Business experts - Controllers / The same sector	Chairman/President/CEO of Trican Well Service Ltd 1996-2011.
John Cuthbertson 2000	Support specialists/Legal services	* Partner of Burnet, Duckworth & Palmer LLP (barristers and solicitors) 1987.
William C (Mickey) Dunn 2000	Business experts - Controllers / The same sector	President and Chief Executive Officer at Cardium Service and Supply Ltd 1982 to 1999.
Melvin Hawkrigg 2009	Support specialists/Financial services	Chairman of Orlick Industries Limited. 1998 and Various Positions at Fuller Brush Co Inc, Ernst & Young Inc, Canada Trustco Mortgage Co and Brascan Ltd.
Robert Johnson 2009	Business experts - Controllers / The same sector	Executive Vice President of Grey Wolf Exploration Inc. from 2000 to July 2009
Keith E. Macdonald 2007	Business experts - Controllers / The same sector	President of Bamako Investment Management Ltd. since 1994 and Founder/Chairman of Rolling Thunder Exploration Ltd 1996-2007.
Murray B. Todd 2005	Business experts - Controllers / The same sector	President of Canada Hibernia Holding Corporation since 1995.

9 - Canadian Energy Services & Technology Corp.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Thomas (Tom) J Simons	Insider	Chief Executive Officer and President of Canadian Energy Services and Technology Corporation.
Colin D. Boyer 2010	Business experts - Controllers / The same sector	Advisory Board Member/President/COO of Birchill Exploration LP 2000 until now.
Rodney (Rob) L Carpenter 2010	Insider	President and Chief Executive Officer of CFS since October 2001, retired in December of 2008, and was Vice President - Business Development of CANADIAN ENERGY SERVICES & TECHNOLOGY CORP 2006-2008.
John M. Hooks 2010	Business experts - Controllers / The same sector	CEO and President at Phoenix Technology Income Fund (formerly, Phoenix Technology Services) since 2000.
Kyle D. Kitagawa 2010	Business experts - Controllers / The same sector	Managing Director of North River Capital Corp. since 2003 and President/CEO/MD of Enron Canada Corp 1993-2003.
James (Jim) G Sherman 2011	Insider	President of AES Drilling Fluids, LLC since 2010.
D Michael Stewart 2010	Business experts - Controllers / The same sector	Principal of the Ballinacurra Group of Investment Companies since March 2002 and Various Positions including Executive Vice President of Business Development of WESTCOAST ENERGY INC 1993-2002.
Jason West 2013	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President and General Counsel of JACAM Chemicals, LLC since 2001.

10 - Crew Energy Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Dale O. Shwed	Insider	President and Chief Executive Officer of Crew Energy Inc.
John A. Brussa 2003	Support specialists/Consulting (Tax) services	* Partner and Head of the tax department of Burnet, Duckworth & Palmer LLP. Since 1987.
Jeffery (Jeff) E Errico 2008	Business experts - Controllers / The same sector	President/CEO of Petrofund Energy Trust Inc 2002-2006.
Dennis L Nerland 2003	Support specialists/Legal services	Partner of Shea Nerland Calnan LLP 1990 and Partner of Burnet Duckworth & Palmer LLP 1985-1990.
David G Smith 2009	Business experts - Controllers / The same sector	President/CEO/COO/Executive VP/CFO/Secretary of Keyera Corp. since 2006.

11 - Calvalley Petroleum Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Edmund (Ed) Michael Shimoon	Insider	President, and CEO of Calvalley Petroleum Inc.
Bernard Claude De Combret 2011	Business experts - Controllers / The same sector	Consultant of ZAZA ENERGY CORP 2012-2013 and has Various Positions including Division President/CEO/President of TOTAL SA-1978-2001.
Nikolas Perrault 2011	Business experts - Controllers / The same sector	* President of Twilight Venture Partners LLC 2008. * President/CEO of Tidalwave Capital Inc 2008. * President/CEO of COLT RESOURCES INC since 2008.
Gary R. Robertson C.A 1994	Support specialists/Financial services	CFO of LEVON RESOURCES 2005-2007 and Private Client. Group/Financial Advisor of Dundee Private Investors Inc since 2005.
Thomas H. Skupa 1995	Business experts - Controllers / The same sector	President of Cattom Enterprises Ltd. And Management and Engineering Positions of Esso Chemical Canada Ltd before 1995.
Kenneth (Ken) M Stephenson 2006	Support specialists/Financial services	* An Owner of Kenaco Capital Services Inc and has been its President for 5 years since 2001.
Thomas (Tom) E Valentine 2005	Support specialists/Legal services	* Has been a Partner in the International Energy Group of Macleod Dixon LLP since 1987.

12 - Niko Resources Ltd.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
William (Bill) Thomas Hornaday	Insider	Chief Operating Officer at Niko Resources Ltd.
Edward (Ed) S Sampson	Insider	Chairman of the Board, President & Chief Executive Officer of Niko Resources Ltd.
C (Jim) James Cummings 2004	Support specialists/Legal services	Partner of International Energy Counsel LLP 2002.
Conard Peter Kathol 1996	Business experts - Controllers / The same sector	President of Silver Thorn Exploration Ltd 2004 and her Founder 1974 Senior Geologist of Villanova Oil Corp before 1996.
Wendell W Robinson 1999	Support specialists/Financial services	Partner and Senior Investment Partner of Global Environment Fund Inc 1994.

13 - BlackPearl Resources Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
John L Festival	Insider	CEO and President of BlackPearl Resources Inc.
John H. Craig 2009	Support specialists/Legal services	Solicitor/Lawyer and Partner of Cassels Brock & Blackwell LLP before 2003.
Brian Edgar 2006	Support specialists/Legal services	Principal of Rand Edgar Investment Corp. Since 1992.
Keith C. Hill 2009	Insider	CEO at Africa Oil Corp. since 2009. Before he was President/CEO of BLACKPEARL RESOURCES INC 2007-2009.
Vic Luhowy 1997	Business experts - Controllers / The same sector	Founder/CEO/President of BelAir Energy Corp. 1997-2003 and Executive VP/COO of Elan Energy Inc 1990-1997.

14 - Savanna Energy Services Corp.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Kenneth (Ken) B Mullen C.A	Insider	CEO and President of Savanna Energy Services Corp.
G Allen Brooks 2009	Support specialists/Consulting (Publishing) services	President also Publisher of Musings From the Oil Patch (energy newsletter) of G Allen Brooks LLC 2005.
John M. Hooks 2005	Business experts - Controllers / The same sector	CEO and President at Phoenix Technology Income Fund (formerly, Phoenix Technology Services) since 1995 and her chairman also since 2000.
Kevin L Nugent 2007	Business experts - Controllers / The same sector	Was President of Livingstone Energy Management Ltd. 2007 and Senior VP/CFO/Secretary/President/CEO of NQL Energy Services Inc 2003-2006.
James (Jim) Saunder 2006	Business experts - Controllers / The same sector	President and Chief Executive Officer also founder of Twin Butte Energy Ltd. 2005. *Also Founder/President/CEO of Ionic Energy Inc 1997-2001 and Great Northern Exploration Ltd 2001-2004. * Chairman/President/CEO of Prairie Schooner Petroleum Ltd 2004-2006.
Tor Wilson 2006	Business experts - Facilitators / Not the same sector	CEO of Badger Daylighting Ltd. since 2001 and has been its President since 2000.

15 - Canaccord Financial Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Peter M. Brown	Insider	Honorary Chairman (ED) (Also Founder) of Canaccord Financial Inc.
David Jonathan Kassie (Group Chairman)	Insider	Co-founder of Genuity Capital Markets and serves as its Chief Executive Officer, Managing Partner and Principal.
Paul D. Reynolds	Insider	CEO and president of Canaccord Financial Inc.
Charles N Bralver 2010	Business experts - Controllers / The same sector	Advisor of Mercer Oliver Wyman Actuarial Consulting, Inc. 2009 and Partner of Massif Partners LP 2010-2012.
Doctor Massimo Carlo Carello 2008	Business experts - Controllers / The same sector	International Advisor to Aksia Group SpA since 2008.
William (Bill) J Eeuwe 2002	Business experts - Controllers / The same sector	Senior VP also Group Head of MANULIFE FINANCIAL CORP since 1999.
Michael (Mike) D Harris 2004	Community influential's	Founder of Steane Consulting Limited and serves as its President 2003 * Premier of Ontario from June 1995 to March 2002. He became the twenty-second Premier of Ontario following a landslide election victory.

Terrence (Terry) Allan Lyons 2006	Business experts - Controllers / The same sector	President also Managing Partner of BC Pacific Capital Corp 1988-2004.
Dipesh Jayantilal Shah 2012	Community influential's	Chairman of Anhd International Advisory Services Ltd since 2007 and Offshore Energy Supervisory Committee, also Advisor of Crown Estate (The) 2009-2010 and CEO of UK Atomic Energy Authority (UKAEA) 2003-2006.

16 - GMP Capital Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Harris A Fricker	Insider	President and CEO of GMP Capital Inc.
Eugene (Gene) C McBurney	Insider	Co-Founder of GMP Capital inc.
Kevin M Sullivan (was her Director in 2003) after her CEO until 2010)	Insider	Deputy Chairman of of GMP Capital inc since 2010.
Ronald (Ron) W Binns 2003	Business experts - Controllers / The same sector	CFO of Nevada Capital Corporation Ltd. 2002.
Fiona Macdonald 2013	Support specialists/Consulting (compensation strategies) services	Managing Partner, Canadian Executive Compensation and Rewards Practice National Leader of the Executive Compensation Practice Also Principal for Canada at Towers Watson Canada Inc. since 1999.
James (Jim) David Meekison 2008	Business experts - Controllers / The same sector	CEO/President/Chairman of Trimin Capital since 2004.
Robert (Rob) G Peters 2003	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President of Black Diamond Land & Cattle Co since 2002 and Chairman/Founder of Peters & Co Ltd 1971-2002.
Hartley T Richardson 2009	Business experts - Controllers /(Major Institutional Shareholder)	CEO and President of James Richardson & Sons, Limited (Industrials-Conglomerates Offices of Other Holding Co) 1993.
H (Sandy) Sanford Riley 2009	Business experts - Controllers /(Major Institutional Shareholder)	CEO and President at Richardson Financial Group Limited since 2003.
Donald (Don) Arthur Wright 2004	Business experts - Controllers / The same sector	CEO and President of Winnington Capital Group Inc. 2005 and Various Positions including Executive VP - Investment Banking/Deputy Chairman/Chairman/CEO of TORONTO-DOMINION BANK (Q) 1995-2002.

17 - Gluskin Sheff + Associates Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Jeremy M Freedman	Insider	CEO and President of Gluskin Sheff + Associates, Inc.
Gerald Sheff	Insider	Chairman (Executive) (ED) (Also Co-Founder) of Gluskin Sheff + Associates, Inc.
Paul McGill Beeston 2009	Community influential's	Chief Executive Officer of The Toronto Blue Jays Baseball Club since 2008.
Donald (Don) John Carty Jr 2008-2013	Business experts - Facilitators / Not the same sector	* Chairman of Porter Airlines, Virgin America Airlines and e-Rewards, Inc. Since 2006. * Former Vice Chairman and CFO of Dell Inc. 2008-2011.
Ira Gluskin	Insider/Co-Founder	Chairman (Executive) (ED) (Also Co-Founder) of Gluskin Sheff + Associates, Inc.

Wilfred (Wilf) A Gobert 2006	Business experts - Controllers / The same sector	Retired Principal and Vice-Chairman of Peters & Co., a Calgary-based independent investment firm specializing in the Canadian oil and gas industry. 1979-2006.
Herbert H Solway 2006	Support specialists/Legal services	Counsel and Chairman of Goodmans LLP since 1992.
Pierre-Andre Themens 2006	Support specialists/Legal services	Managing Partner of the law firm Davies Ward Phillips & Vineberg LLP. Since 1984.
The Hon. Pamela D. Wallin 2006-2013	Community influential's	Senior Advisor of Canada-US relations to the President of the Americas Society and the Council of the Americas in New York. 2002-2006 and Chancellor of University of Guelph 2007-2011.
Robert S. Weiss 2006	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Former Managing Partner of Arthur Andersen responsible for the firm's Toronto practice. 1974-2000.

18 - Alaris Royalty Corp

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Stephen (Steve) W King CFA	Insider	CEO and President at Alaris Royalty Corp.
John P. Budreski 2008	Business experts - Controllers / The same sector	President/CEO of Macquarie Capital Markets Canada Ltd 2005-2007.
Jack C. Lee 2008	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President/CEO of Canetic Resources Trust until 2002.
Gary A. Patterson 2008	Business experts - Controllers / The same sector	President and Chief Executive Officer of GAP Financial Ltd. Since 2003
Mary C. Ritchie 2008	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chief Executive Officer and President of Richford Holdings Ltd since 2002.
E (Mitch) Mitchell Shier 2008	Support specialists/Legal services	* General Counsel, Corporate Secretary and Manager of Land at Paramount Resources Ltd. 2009. * Partner of Heenan Blaikie LLP since 2002.

19 - Killam Properties Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Philip (Phil) D Fraser	Insider	President and CEO of Killam Properties Inc.
Robert (Rob) G Richardson	Insider	Executive Vice President and CFO of Killam Properties Inc. * President of Compass Commercial Realty Limited.
Timothy (Tim) R Banks 2000	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President and Chief Executive Officer of the APM Group of Companies since December 1980 and is its Owner.
Robert G Kay 2002	Business experts - Facilitators / Not the same sector	* Founder of Springwall Group International since 1995 and Springwall Sleep Products Inc. Since 1964.
James G. Lawley 2000	Business experts - Facilitators / Not the same sector	* General Manager for Scotia Fuels Ltd. 1982-1992 and Co-owner of Camp Bonaventure Ltd since 1984.
Arthur G. Lloyd 2000	Business experts - Controllers / The same sector	Regional Executive VP of Ivanhoe Cambridge Inc 2010 and Manager/Director and Vice president of TrizecHahn Office Properties Ltd 1985-1997.
George John Reti 2002-2013	Business experts - Controllers / The same sector	President of the George J. Reti & Co. Before 2004 and was executive VP of BOARDWALK REAL ESTATE INVESTMENT TRUST 1994-2001.
Manfred J. Walt 2007	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President and Chief Executive Officer of Walt & Co. Since 2002 and Senior VP/CFO of Central Park Lodges Ltd 1998-2003.

G Wayne Watson 2000	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Vice President of Finance at CanJam Trading Ltd 2002-2007 and for FORTIS INC 1992-2000 and CFO/VP - Finance of Comstock Canada Ltd 1988-1992.
---------------------	---	---

20 - Wi-LAN Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
James (Jim) Douglas Skippen	Insider	CEO, Chief Legal Officer and President at Wi-Lan Inc.
Robert (Bob) S Bramson 2008	Business experts - Controllers / The same sector	Partner of Bramson & Pressman (Technology Licencing, Business and Legal services) since 1996 and Vice President of UNISYS CORP 1989-1990 and Founder/CEO of InterDigital Patents Corp 1992-1995 and President of VAI Patent Management Corp 1995-2004.
Doctor Michel Tewfik Fattouche 2006	Insider/Co-founder	Co-Founder of WI-LAN INC and Cell-Loc Location Technologies Inc. Since 1992.
John Kendall Gillberry 2005	Business experts - Controllers / The same sector	* Strategic Advisor at QHR Technologies Inc. since 2012. * President of Bayfield Capital Group since 1996. * President/CEO of RADIANT ENERGY CORP 2004-2005 and * President/CFO of BTE Technologies Inc 2004-2008.
William (Bill) Keith Jenkins 2005	Support specialists/Financial services	Partner of Fraser Milner Casgrain LLP 1993-2009 and her National Co-Chairman of FMCs M&A Group and Presiding Member of the National Partnership Board since 2009.
W Paul McCarten 2010	Support specialists/Legal services	Partner of Borden Ladner Gervais LLP 1981-2012.
James (Jim) Norman Roche 2010	Business experts - Controllers / The same sector	President/CEO of Canarie Inc. 2009. President/CEO (Also CoFounder) of Stratford Managers Corp. 2006.
Richard (Rick) J Shorkey 2007	Business experts - Controllers / The same sector	* CFO of Avoca Semiconductor Inc * CFO of Elliptic Technologies Inc. * CFO of esight Corp * CFO of Gridpoint Systems Inc Since 2002.

21 - Coastal Contacts Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Roger V Hardy	Insider	Chairman/CEO (ED) (Also Founder) of Coastal Contacts Inc.
Jeff Booth 2012	Business experts - Controllers / The same sector	* Co-founded Builddirect.com Technologies Inc. and President/CEO 1999 and * Co-founder of ShareMyLife Inc.
John E Currie 2012	Business experts - Controllers / The same sector	* CFO and Executive Vice President of Lululemon Athletica Inc. 2007.
Neel Grover 2012	Business experts - Controllers / The same sector	* Executive Operating Partner at Clearlake Capital Group, LLC. 2012 * Chairman (SD) (Also Founder) of Vault Inc 2011.
Jeffrey R Mason 2006	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chief Financial Officer of Prophecy Coal Corporation and Prophecy Platinum Corporation. 2012-2013 and CFO/Secretary of TASEKO MINES LTD 1998-2008.
Murray Arndell McBride 2000	Community influential's	Consultant (Business Consultant) at Murray McBride Consulting Services Ltd since 1982 and MP/Postmaster General/Minister (Consumer and Corporate Affairs) for Canadian Parliament 1968-1976 and Vice Chairman/General Manager of Farm Credit Canada (FCC) 1976-1978.
Michaela Tokarski 2004	Insider/Co-Founder	* Partner (Also Strategic and Marketing Consultant) of Creekside Communications Inc. 2009 * Co-Founded Coastal Contacts Inc and her Division VP - Sales/Marketing until 2004.

22 - Great Canadian Gaming Corporation

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Rod N Baker (was Consultant 2008-2010) support expert	Insider	President and Chief Executive Officer of Great Canadian Gaming Corp.
Neil W Baker 2011	Support specialists/Financial services	Senior Partner of Gordon Investment Partners 1987-2012
Earnest C Beaudin 2002	Support specialists/Legal services	* President, CEO and General Counsel of Decker Management Ltd. (primary focus is healthcare issues) since 1086. * President and CEO of Decker Construction Ltd. (principally involved in residential development and construction) since 1986.
Richard Stanley Buski 2006-2013	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Various Positions including Senior Partner/Leader/Managing Partner of PricewaterhouseCoopers LLP 1967-2004.
The Hon. Larry W Campbell 2008	Community influential's	Member of Senate of Canada (The) Liberal Party of Canada since 2005 and Mayor of Vancouver City 2002-2005 and Ministry. Also Chief Coroner for Government of British Columbia 1996-2000.
William Andrew Dimma 2011	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Chairman Emeritus of Home Capital Group inc 2008. Chairman of Globestar Systems Inc since 1996.
Thomas W Gaffney 2006	Support specialists/Consulting (Architectural) services	President of Thomas Gaffney Architect Inc. Since 1986.
Patrick (Pat) John Keenan 2011	Support specialists/Financial services	Chairman/CEO (ED) of Keewhit Investments Ltd 1975.
Peter Graham Meredith 2000	Business experts - Facilitators / Not the same sector	* CFO of Ivanhoe Capital Corporation 1996-2000. * CFO of Turquoise Hill Resources Ltd. (formerly, Ivanhoe Mines Ltd) actually has been director (SD) 1999-2006. * Various Positions including Senior Partner at Deloitte LLP (Deloitte & Touche LLP prior to 12/2008) 1961-1996.
David L Prupas 2006	Business experts - Facilitators / Not the same sector	* President/COO (ED) of Richards Packaging Inc since 1977.

23 - Intertape Polymer Group Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Gregory (Greg) A Yull	Insider	Chief Executive Officer and President of Intertape Polymer Group Inc.
Eric E. Baker 1989	Support specialists/Financial services	* President (ED) Miralta Capital II Inc 1984. * President of Altacap Investors Inc 1984.
Robert M. Beil 2006	Business experts - Controllers / The same sector	Corporate Vice President with functional oversight for all of Sales & Marketing at The Dow Chemical Company until 2006.
George J. Bunze 2007	Business experts - Controllers / The same sector	* Vice Chairman (ED) of Kruger Inc since 2003 And* Vice Chairman/CFO (SD) of Cornerbrook Pulp and Paper Ltd since 2001.
Robert (Bob) J Foster 2010	Support specialists/Financial services	Founded Capital Canada Limited and serves as its President and Chief Executive Officer since 1975.
James (Jim) Pantelidis 2012	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including Division President/Executive VP of PETRO-CANADA (De-listed 08/2009) until 1998 and Chairman /CEO of FisherCast Global Corp 2004-2006.

Jorge Nelson Quintas 2005	Business experts - Controllers / Not the same sector	President (ED) of Nelson Quintas & Filhos Group since 2002.
Melbourne F. Yull 2007	Insider/Founder	Founder/President/CEO/chairman of INTERTAPE POLYMER GROUP INC 1981-2006.

24 - Student Transportation Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Denis J. Gallagher	Insider	Chairman and CEO of Student Transportation Inc.
Senator Irving R Gerstein 2004	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Manager and Independent Chairman (SD) Atlantic Power Corporation (regulator sector) since 2004.
Kenneth B. Needler 2005	insider	* President and COO of Student Transportation of America Ltd., from July 1999 to July 2005.
Grace M. Palombo 2010	Support specialists/Financial services	* Vice President - HR of TD Bank Financial Group Inc 2010.
George J. Rossi 2004	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Various Positions including Interim President/CEO/CFO and Senior VP/CFO of CINAR CORPORATION 2000-2003.
David Scopelliti 2004	Support specialists/Financial services	Until 2003 he was: * Portfolio Manager for Morgan Guaranty Trust Co, * Division Head also Founder of New York Merchant Banking Group of ING Capital Corp LLC, * Portfolio Manager also analyst of HELLER FINANCIAL INC, * Managing director of CIBC World Markets Corp and * Principal of USBX Advisory Services LLC.
Victor A. Wells 2006	Business experts - Facilitators / Not the same sector	VP/CFO of Chemtrade Logistics Inc 2001-2006 and VP/CFO of Tahera Diamond Corp 1998-2001.

25 - Medical Facilities Corporation

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Doctor Donald A Schellpfeffer	Insider	CEO of Medical Facilities Corp.
Doctor Larry L. Teuber	Insider	President of Medical Facilities Corp.
Marilynne E. Day-Linton 2013	Business experts - Facilitators / Not the same sector	Vice President of Finance at Signature Vacations 1994-1997.
Alan J Dilworth 2004	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Partner of Deloitte & Touche LLP from 1963 until retiring from public accounting practice in 1995.
Doctor Gil Faclier 2004	Business experts - Controllers / The same sector	Director of Chronic Pain Management Program and Consultant Anaesthesiologist at Sunnybrook Health Science Centre. Since 2001.
Senator Irving R. Gerstein 2004	Business experts - Facilitators / Not the same sector	* Independent Chairman and Manager of Atlantic Power Corporation (regulator sector) since 2004.
John T. Perri 2012	Support specialists/Financial services	Partner in Dorchester Capital, LLC, a diversified private equity company before 2012.
Seymour Temkin 2004	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Business Advisor and Member of REITs and Income Funds Group at Goodmans LLP. From 2002 to 2011.

26 - HNZ Group Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Don Ed Wall	Insider	President and CEO of Canadian Helicopters Limited. * Senior Executive Vice President of HNZ Group Inc.

Randall (Randy) J Findlay 2011	Business experts - Facilitators / Not the same sector	* Chairman of Sea NG Corp 2007. * President of PROVIDENT ENERGY LTD 2001-2006.
Mathieu Gauvin 2011	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Vice President (Corporate Finance Group) of RSM Richter Chamberland LLP (Formerly Known as RSM Richter LLP) since 2006.
Carmen Richard Loberg 2011	Business experts - Controllers / The same sector	President/CEO of NorTerra Inc 2000-2010.
Laurence (Larry) Malcolm Pollock 2011	Support specialists/Financial services	President and Chief Executive Officer and director of both Canadian Western Bank (CWB) and Canadian Western Trust. 1995-2013.

27 - Morneau Shepell Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
William (Bill) Morneau Jr	Insider	Chairman (Executive) (ED) of Morneau Shepell inc.
Alan D. Torrie	Insider	President/CEO of Morneau Shepell Inc.
Robert W. Chisholm 2005	Business experts - Controllers /Financial services (Major Institutional Shareholder)	Senior VP/Comptroller/Division Vice Chairman/CFO/President/CEO of BANK OF NOVA SCOTIA 1986-2006.
Gillian (Jill) H Denham 2008	Business experts - Controllers /Financial services (Major Institutional Shareholder)	Member (Task Force on the Future of Securities Regulation in Canada) of Government of Canada and Various Positions of Executive VP of CIBC World Markets Corp 1990-2005.
Diane MacDiarmid 2008	Support specialists/Consulting (engineering) services	* Senior Client Partner in Korn/Ferry International's Board & CEO Services Practice since 2012. * Executive Vice President of Corporate Resources at Bentall Kennedy LP (formerly Bentall LP (Formerly Bentall Capital Limited Partnership)) since 2004.
Doctor J (Jack) M Mintz 2010	Community influential's	Chief Executive Officer and President of the C.D. Howe Institute 1999-2006 and Professor at Joseph L Rotman School of Management, University of Toronto 1989-2007.
William (Frank) Francis Morneau Sr 2005	Insider	Chairman/CEO of Morneau Coopers & Lybrand since 1992 and WF Morneau & Associates Inc since 1966.
John Arnold Rogers 2008	Business experts - Controllers / The same sector	President and Chief Executive Officer of NORDION INC (MDS Inc prior to 11/2010) from 1993 to July 1, 2005.

28 - Altus Group Limited

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Robert Courteau	Insider	CEO of Altus Group Limited.
Daniel Lachance	Insider	Division President (ED) -Geomatics of Altus Group Ltd.
Stuart H Smith	Insider	* Chairman of EPIC Realty Partners Inc. * Chairman (Executive) of Altus Group Ltd.
The Hon. John Eyton 2009	Business experts - Controllers / The same sector	President/CEO/Chairman of BROOKFIELD ASSET MANAGEMENT INC 1979-1998.
Anthony (Tony) Gaffney 2012	Support specialists/Consulting (Outsourcing) services	* CEO of Aon Hewitt Canada since 2012. * Division CEO of AON PLC since 2012.
Diane MacDiarmid 2012	Support specialists/Consulting (Engineering) services	* Senior Client Partner in Korn/Ferry International's Board & CEO Services Practice since 2012. * Executive Vice President of Corporate Resources at Bentall Kennedy LP (formerly Bentall LP (Formerly Bentall Capital Limited Partnership)) since 2004.

Alexander (Sandy) B McArthur 2006	Business experts - Facilitators / Not the same sector	* Chairman of Morrison Hershfield Ltd. * President of Onyx Resources Inc.
Rabbi Harvey S Naglie 2005	Community Influential	* Advisory Board Member of Strategic Leverage Partner Inc (SLP) * Senior Advisor (Policy Ontario) of Government of Canada 2006.
Eric W Slavens 2005	Support specialists/Consulting (Accounting) services	Partner Also National Leader - IPO Services PricewaterhouseCoopers LLP until 2005.

29 - Absolute Software Corporation

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Phil Gardner	Insider	Chief Technology Officer of Absolute Software.
John Livingston	Insider	Chairman of the Board and CEO of Absolute Software.
John Ian Giffen 2008	Business experts - Controllers / The same sector	Various Positions including Vice President of Finance/CFO of Algorithmics Inc 1986-1996 and Consultant of XDL Capital Corp.1998-2001.
Terry Libin 2000	Business experts - Facilitators / Not the same sector	President of Highfield Development Ltd (a privately owned real estate development company) since 2000.
Gregory R Monahan 2012	Support specialists/Consulting (network infrastructure and security) services	* Managing Director at Crescendo Partners LP since December 2008. * Senior Vice President of Crescendo Partners since December 2005.
Ian Reid 2000	Business experts - Controllers / The same sector	Systems Analyst of IBM Canada Ltd 1964-1967 and Various Positions including Founder/CFO/interim CEO of Sierra Systems Group Inc 1966-2005.
Eric S Rosenfeld 2012	Support specialists/Financial services	President/CEO of Crescendo Partners LP since 1998 and Chairman/CEO of Trio Merger Corp 2011-2012.
Daniel (Dan) P Ryan 2011	Business experts - Controllers / The same sector	CEO at RedBrick Health Corporation since 2011 and President/COO/CEO of SECURE COMPUTING CORP 2006-2008 and Division Executive VP/General Manager at Network Security Product Business Unit of MCAFEE INC 2008-2010 and President/CEO of Pareto Networks Inc 2010-2011.

30 - Valener Inc.

Nom d'administrateurs	Type d'administrateurs	Postes occupés par les administrateurs
Nicolle Forget 1997	Business experts - Controllers / The same sector	* President of Accesum Inc. * Corporate Director of Gaz Metro LP. 1993.
François Gervais 2010	Support specialists/Financial services	* Financial Advisor of Gaz Métro, Inc. * Investment Banker of CIBC World Markets Inc 1977-2003 and RBC Capital Markets Corp 2003-2008.
Pierre Monahan 2008	Insider	Business Management Consultant of Gaz Metro Inc., a General Partner of Valener Inc. 2008-2011 and Various Positions including Executive VP at BOWATER INC 2001-2007.
Réal Sureau 1995	Support specialists/Financial services	* President of Sureau Management Limited and Gestion Sureau Limitée since 1982. * Administrator of Société de gérance des Fonds FMOQ Inc. Since 1995.

BIBLIOGRAPHIE

- Agrawal, Anup et Charles R. Knoeber. (1996). "Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31(3), p. 377-397.
- Agrawal, Anup, Anil K. Makhija et Gershon N. Mandelker. (1991). "Executive Compensation and Corporate Performance in Electric and Gas Utilities". *Journal of Financial Management Association*, 20(4), p. 113-124.
- Alchian, Armen A. et Harold Demsetz. (1972). "Production, Information Costs, and Economic Organization". *American Economic Review*, 62(5), p. 777-795.
- Aldrich, Howard. (1976). "Resource Dependence and Interorganizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations". *Administration & Society*, 7(4), p. 419-454.
- Anderson, Ronald C. et David M. Reeb. (2004). "Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms". *Administrative Science Quarterly*, 49(2), p. 209-237.
- Andrews, Kenneth R. (1981). "Corporate Strategy as a Vital Function of the Board". *Harvard Business Review*, 59(6), p. 174-176 et p. 180-184.
- Ashforth, Blake. E. et Scott A. Johnson. (2001). "Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts". In *Social identity processes in organizational contexts*, Michael A. Hogg et Deborah J. Terry, p. 31-48. Philadelphia: Psychology Press.
- Bainbridge, Stephen M. (1993). "Independent Directors and the ALI Corporate Governance Project". *George Washington Law Review*, 61(4), p. 1034-1083.
- Bacon, Jeremy. (1973). *Corporate directorship practices: Membership and committees of the board*. New York: The Conference Board. 73 p.
- Baron, David P. (1995). "Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components". *California Management Review*, 37(2), p. 47-65.
- Bavly, Dan. (1986). "What is The Board of Directors Good for?" *Long Range Planning*, 19(3), p. 20-26.

- Baysinger, Barry D. et Henry N. Butler. (1985). "Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition". *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), p. 101-24.
- Baysinger, Barry et Robert E. Hoskisson. (1990). "The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy". *Academy of Management Review*, 15(1), p. 72-87.
- Baysinger, Barry D., Rita D. Kosnik et Thomas A. Turk. (1991). "Effects of Board and Ownership Structure on Corporate R&D Strategy". *Academy of Management Journal*, 34(1), p. 205-214.
- Baysinger, Barry D. et Asghar Zardkoohi. (1986). "Technology, Residual Claimants, and Corporate Control". *Journal of Law, Economics & Organization*, 2(2), p. 339 -349.
- Berle, Adolf A. et Gardiner C. Means. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Editions Macmillan Company, 396 p.
- Bhagat, Sanjai et Bernard Black. (1999). "The Uncertain Relationship between Board Composition and Firm Performance". *Business Lawyer*, 54(3), p. 921-963.
- Bhagat, Sanjai et Bernard Black. (2002). "The Non-Correlation between Board Independence and Long-Term Firm Performance." *Journal of Corporation Law*, 27(2), p. 231-273.
- Boeker, Warren. (1992). "Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top". *Administrative Science Quarterly*, 37(3), p. 400-421.
- Boyd, Brian. (1990). "Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model". *Strategic Management Journal*, 2(6), p. 419-430.
- Boyd, Brian. (1994). "Board Control and CEO Compensation". *Strategic Management Journal*, 15(5), p. 335-344.
- Breton, Gaétan et Dicko, Saidatou H. (2015). "Directors' networks and access to collective resources". *Society and Business Review*, 10(3), p. 223 - 238
- Breton, Gaétan et Yvon Pesqueux. (2006). "Business in Society or an Integrated Vision of Governance". *Society and Business Review*, 1(1), p. 7-27.
- Byrd, John et Kent A. Hickrrian. (1992). "Do Outside Directors Monitor Managers? Evidence from Tender Offer Bids". *Journal of Financial Economics*, 32(2), p. 195-221.

- Byrd, John, Robert Parrino et Gunnar Pritsch. (1998). "Stockholder-Manager Conflicts and Firm Value". *Financial Analysts Journal*, 54(3), p. 14-30.
- Cadbury Report. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London, UK.: Gee and Co. Ltd. 90 p. Récupéré de <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
- Carpenter, Mason A. et James D. Westphal. (2001). "The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making". *Academy of Management Journal*, 44(4), p. 639-660.
- Castaldi, Richard et Max S. Wortman Jr. (1984). "Boards of Directors in Small Corporations: an Untapped Resource". *American Journal of Small Business*, 9(2), p. 1-10.
- Chaganti, Rajeswararao S., Vijay Mahajan et Subhash Sharma. (1985). "Corporate Board Size, Composition and Corporate Failures in the Retailing Industry". *The Journal of Management Studies*, 22(4), p. 400-417.
- Cheffins, Brian R. (1997). "Corporate governance in the United Kingdom: Lessons for Canada". *Canadian Business Law Journal*, 28(1), p. 69-106.
- Coles, Jeffrey L., Naveen D. Daniel, et Lalitha Naveen. (2008). "Boards: Does one size fit all?" *Journal of Financial Economics*, 87(2) p. 329–356.
- Coffee, John C. Jr. (1994). "The SEC and the Institutional Investor: A Half-Time Report". *Cardozo Law Review*, 15(4), p. 837-907.
- Daily, Catherine M. (1995). "The Relationship between Board Composition and Leadership Structure and Bankruptcy Reorganization Outcomes". *Journal of Management*, 21(6), p. 1041-1056.
- Daily, Catherine M. et Dan R. Dalton. (1992). "The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms". *Journal of Business Venturing*, 7(5), p. 375-386.
- Daily, Catherine M. et Dan R. Dalton. (1993). "Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3), p. 65-81.
- Daily, Catherine M. et Dan R. Dalton. (1994a). "Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure". *Academy of Management Journal*, 37(6), p. 1603-1617.

- Daily, Catherine M. et Dan R. Dalton. (1994b). "Corporate governance and the Bankrupt Firm: An Empirical Assessment". *Strategic Management Journal*, 15(8), p. 643-654.
- Daily, Catherine M. et Dan R. Dalton. (1994c). "Outside directors revisited: Prescriptions for CEOs & directors". *Journal of Small Business Strategy*, 5, p. 57-68.
- Dalton, Dan R., Catherine M. Daily, Alan E. Elistrand et Jonathan L. Johnson. (1998). "Meta-analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance". *Strategic Management Journal*, 19(3), p. 269-290.
- Dalton, Dan R., Catherine M. Daily, Jonathan L. Johnson et Alan E. Elistrand. (1999). "Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis". *Academy of Management Journal*, 42(6), p. 674-686.
- Dang, Chongyu (David) et Frank Li. (2015). "Measuring firm size in empirical corporate finance". Document de travail, Université de Western Ontario. Récupéré de <http://papers.sioe.org/paper/1362.html>
- Davis, Gerald F. et Tracy A. Thompson. (1994). "A Social Movement Perspective on Corporate Control". *Administrative Science Quarterly*, 39(1), p. 141-173.
- Demb, Ada et F. -Friedrich Neubauer. (1992). "The corporate board: Confronting the paradoxes". *Long range planning*, 25(3), p. 9-20.
- Demsetz, Harold et Kenneth Lehn. (1985). "The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences". *Journal of Political Economy*, 93(6), p. 1155-1177.
- Denis, David J. et Atulya Sarin. (1999), "Ownership and Board Structures in Publicly Traded Corporations". *Journal of Financial Economics*, 52(2), p. 187-223.
- Dey Report. (1994). *Where Were the Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada*. Toronto: Toronto Stock Exchange, Committee on Corporate Governance in Canada. 71 p.
- Dicko, Saidatou H. (2011). Réseaux de relations sociales des membres du conseil d'administration et acquisition de ressources: le cas de Power Corporation du Canada (Thèse de doctorat). Montréal, Université du Québec à Montréal. Récupéré de <http://www.archipel.uqam.ca/4067/>

- Dicko, Saidatou H. et Breton, Gaétan. (2011). "Réseaux sociaux des membres du conseil d'administration et acquisition de ressources par la firme: une étude de cas". *Comptabilités, économie et société*, p. 1-31. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00650415>
- Dionne-Proulx, Jacqueline et Gilbert Laroche. (2010). « Éthique et gouvernance d'entreprise ». *Management & Avenir*, 32, p. 36-53.
- Dobbin, Frank, John R. Sutton, John W. Meyer et W. Richard Scott. (1993). "Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets". *American Journal of Sociology*, 99(2), p. 396-427.
- Donaldson, Lex. (1990). "The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory". *Academy of Management Review*, 15(3), p. 369-381.
- Donaldson, Lex et James H. Davis. (1991). "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns". *Australian Journal of Management*, 16(1), p. 49-64.
- Donaldson, Lex, et James H. Davis. (1994). "Boards and Company Performance-Research Challenges the Conventional Wisdom". *Corporate governance: An international review*, 2(3), p. 151-160.
- Edelman, Lauren B. (1990). "Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace". *American Journal of Sociology*, 95(6), p. 1401-1440.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). "Agency theory: An Assessment and Review". *Academy of Management Review*, 14(1), p. 57-74.
- Evan, William M. et R. Edward Freeman. (1993). "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism". In *Ethical theory and business*, Tom L. Beauchamp et Norman E. Bowie, p. 75-84. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Fama, Eugene F. (1980). "Agency Problems and the Theory of the Firm". *The Journal of Political Economy*, 88(2), p. 288-307.
- Fama, Eugene F. and Michael C. Jensen. (1983). "Separation of Ownership and Control". *Journal of Law and Economics*, 26(2), p. 301-325.
- Fizel, John L. et Kenneth K.T. Louie. (1990). "CEO Retention, Firm Performance and Corporate Governance". *Managerial and Decision Economics*, 11(3), p. 167-176.

- Fleisher, Arthur, Geoffrey C. Hazard et Miriam Z. Klipper. (1988). *Board Games: The Changing Shape of Corporate Power*. Boston: Little Brown & Co. 236 p.
- Freeman, R. Edward et William M. Evan. (1990). "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation". *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), p. 337-359.
- Frey, Bruno S. (1997). "On the Relationship between Intrinsic and Extrinsic Work Motivation". *International Journal of Industrial Organization*, 15(4), p. 427-439.
- Friedman, Milton. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press. 202 p.
- Friedman Milton. (1971). *Capitalisme et liberté*. traduit de l'anglais par Antoine M. Charno, Paris: Robert Laffont. 255 p.
- Gadhoum, Yoser. (1995). « L'actionnariat canadien: Analyse statistique et comparaison internationale ». *Finance, Économie et Comptabilité*, 5(1) et 2, p. 5-26.
- Gales, Lawrence M. et Idalene F. Kesner. (1994). "An Analysis of Board of Director Size and Composition in Bankrupt Organizations". *Journal of Business Research*, 30(3), p. 271-282.
- Gertner, Robert et Steven N. Kaplan. (1996). "The Value-Maximizing Board", Document de travail, Université de Chicago. Récupéré de <http://faculty.chicagobooth.edu/steven.kaplan/research/gerkap.pdf>
- Ghoshal, Sumantra et Peter Moran. (1996). "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory". *Academy of Management Review*, 21(1), p. 13-47
- Gomez-Mejia, Luis R, Martin Larraza-Kintana et Marianna Makri. (2003). "The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations". *Academy of Management Journal*, 46(2), p. 226-237.
- Goodstein, Jerry, Kanak Gautam et Warren Boeker. (1994). "The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change", *Strategic Management Journal*, 15(3), p. 241-250.
- Goold, Michael et Andrew Campbell. (1998). "Desperately Seeking Synergy". *Harvard Business Review*, 76(5), p. 131-143.
- Gulati, Ranjay et James D. Westphal. (1999). "Cooperative or Controlling? The Effects of CEO-Board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures". *Administrative Science Quarterly*, 44(3), p. 473-506.

- Hansell, Carol. (1995). "Toronto Stock Exchange Report on Corporate Governance". *International Business Law Journal*, 1995(8), p. 969-980.
- Helmer, Hamilton W. (1996). "A Director's Role in Strategy". *Directors and Boards*, 20(3), p. 22-25.
- Hendry, Kevin et Geoffrey C. Kiel. (2004). "The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives". *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), p. 500-520.
- Henke, Jr., John W. (1986). "Involving the Board of Directors in Strategic Planning". *Journal of Business Strategy*, 7(4), p. 87-95.
- Hermalin, Benjamin E. et Michael S. Weisbach. (1991). 'The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance'. *Financial Management*, 20(4), p. 101-112.
- Herman, Edward. S. (1981). *Corporate control, corporate power: A Twentieth Century Fund Study*. New York: Cambridge University Press, 452 p.
- Hill, Charles W. L. et Scott A. Snell. (1988). "External Control, Corporate Strategy, and Firm Performance in Research-Intensive Industries". *Strategic Management Journal*, 9(6), p. 577-590.
- Hillman, Amy J. (2005). "Politicians on the Board of Directors: Do Connections Affect the Bottom Line?". *Journal of Management*, 31(3), p. 464-481.
- Hillman, Amy J., Albert A. Cannella et Ramona L. Paetzold. (2000). "The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change". *Journal of Management Studies*, 37(2), p. 235-256.
- Hillman, Amy J. et Thomas Dalziel. (2003). "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives". *The Academy of Management Review*, 28(3), p. 383-396.
- Hillman, Amy J. et Michael A. Hitt. (1999). "Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions". *Academy of Management Review*, 24(4), p. 825-842.
- Hillman, Amy J., Gavin Nicholson et Christine Shropshire. (2008). "Directors' Multiple Identities, Identification, and Board Monitoring and Resource Provision". *Organization Science*, 19(3), p. 441-456.

- Hillman, Amy J., Michael C. Withers et Brian J. Collins. (2009). "Resource Dependence Theory: A Review". *Journal of management*, 35(6), p. 1404-1427.
- Holdemess, Clifford G., Randall S. Kroszner et Dennis P. Sheehan, (1999), "Were the Good Old Days That Good? The Evolution of Managerial Stock Ownership Since the Great Depression," *The Journal of Finance*, 54(2), p. 435-469.
- Hoskisson, Robert E., Richard A. Johnson et Douglas D. Moesel. (1994). "Corporate Divestiture Intensity in Restructuring Firms: Effects of Governance, Strategy, and Performance". *Academy of Management Journal*, 37(5), p. 1207-1251.
- Hung, Humphry (1998). "A typology of the theories of the roles of governing boards". *Corporate governance*, 6(2), p. 101-111.
- Huse, Morten. (2000). "Boards of directors in SMEs: a review and research agenda". *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), p. 271-290.
- Jensen, Michael C. et William H. Meckling. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, 3(4), p. 305-360.
- Jensen, Michael C. (1993). "The modern industrial revolution, exit, and failure of internal control systems", *Journal of Finance*, 48(3), p. 831-880.
- Jensen, Michael C. (2002). "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function". *Business Ethics Quarterly*, 12(2), p. 235-256.
- Johnson, Jonathan L, Catherine M. Daily et Alan E. Ellstrand. (1996). "Boards of Directors: A Review and Research Agenda". *Journal of Management*, 22(3), p. 409-438.
- Jones, Carla D., Marianna Makri et Luis R. Gomez-Mejia. (2008). "Affiliate Directors and Perceived Risk Bearing in Publicly Traded, Family-Controlled Firms: The Case of Diversification". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(6), p. 1007-1026.
- Jones, Thomas M. et Leonard D. Goldberg. (1982). "Governing the Large Corporation: More Arguments for Public Directors". *Academy of Management Review*, 7(4), p. 603-611.
- Kesner, Idalene F. et Dan R. Dalton. (1986). "Boards of Directors and the Checks and (Im)Balances of Corporate Governance". *Business Horizons*, 29(5), p. 17-23.

- Kesner, Idalene F. et Roy B. Johnson. (1990). "An Investigation of the Relationship between Board Composition and Stockholder Suits". *Strategic Management Journal*, 11(4), p. 327-336.
- Kiel, Geoffrey C. et Gavin J. Nicholson. (2003). "Board Composition and Corporate Performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance". *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), p. 189-205.
- Kim, Yangmin et Albert A. Cannella, Jr. (2008). "Toward a Social Capital Theory of Director Selection". *Corporate Governance*, 16(4), p. 282-293.
- Kosnik, Rita D. (1987). "Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance". *Administrative Science Quarterly*, 32(2), p. 163–185.
- Kroll, Mark, Bruce A. Walters et Son A. Le. (2007). "The Impact of Board Composition and Top Management Team Ownership Structure on Post-IPO Performance in Young Entrepreneurial Firms". *Academy of Management Journal*, 50(5), p. 1198-1216.
- Lang, J.R. et Lockhart D. E. (1990). "Increased Environmental Uncertainty and Changes in Board Linkages Patterns ". *Academy of Management Journal*, 33(1), p. 106-128.
- Lasfer, Ameziane. (2002). "Board structure and agency costs". *EFMA, European Financial Management Association, London Meetings, Cass Business School Research Paper*, p. 1-47. Récupéré de <http://ssrn.com/abstract=314619>
- Leech, Noyes E. et Robert H. Mundheim. (1976). "The Outside Director of the Publicly Held Corporation". *Business Lawyer*, 31(4), p. 1799-1838.
- Lester, Richard H. et Albert A. Cannella Jr. (2006). "Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), p. 755-775.
- Lipton, Martin et Jay W. Lorsch. (1992). "A Modest Proposal for Improved Corporate Governance". *Business Lawyer*, 48(1), p. 59-77.
- Loi canadienne sur les sociétés par actions*. (1985). LRC c C-44. Récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/c-44/TexteCompleet.html>.
- Lorsch Jay W. et Elizabeth Maclver. (1989). *Pawns or Potentates: the Reality of America's Corporate Boards*. Boston: Harvard Business School Press. 200 p.

- Luoma, Patrice et Jerry Goodstein. (1999). "Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure". *Academy of Management Journal*, 42(5), p. 553-563.
- Lynall, Matthew D., Brian R. Golden et Amy J. Hillman. (2003). "Board Composition from Adolescence to Maturity: A Multitheoretic View". *Academy of Management Review*, 28(3), p. 416-431.
- MacCall, George J. et Jerry L. Simmons. (1978). *Identities and Interactions: An Examination of Human Associations in Everyday Life*. New York: Free Press, 288 p.
- Mace, Myles L. (1971). *Directors: Myth and Reality*. Boston: Harvard Business School Press, 207 p.
- Mahon, John F. et Edwin A. Murray Jr. (1981). "Strategic Planning for Regulated Companies". *Strategic Management Journal*, 2(3), p. 251-262.
- Miller, Harvey R. (1993). "Corporate Governance in Chapter 11: The Fiduciary Relationship between Directors and Stockholders of Solvent and Insolvent Corporations". *Seton Hall Law Review*, 23(4), p. 1467-1515.
- Mizruchi, Mark S. (1983). "Who Controls Whom? An Examination of the Relation between Management and Boards of Directors in Large American Corporations". *Academy of Management Review*, 8(3), p. 426-435.
- Mizruchi, Mark S. et Linda Brewster Stearns. (1988). "A longitudinal study of the formation of interlocking directorates". *Administrative Science Quarterly*, 33(2), p 194-210.
- Mizruchi, Mark S. et Linda Brewster Stearns. (1994). "A Longitudinal Study of Borrowing by Large American Corporations". *Administrative Science Quarterly*, 39(1), p. 118-140.
- Mueller, Robert. K. (1981). *The Incomplete Board: The Unfolding of Corporate Governance*. Lexington. Mass.: D.C. Heath, 283 p.
- McEachern, William. A. (1975). *Managerial Control and Performance*. Lexington, Mass.: D. C. Heath, 138 p.
- McNulty, Terry et Andrew Pettigrew. (1999). "Strategists on the Board", *Organization Studies*, 20(1), p. 47-74.
- Nicholson, Gavin J., Malcolm Alexander et Geoffrey C. Kiel. (2004). "Defining the Social Capital of the Board of Directors: an Exploratory Study". *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 10(1), p. 54-72.

- Ning, Yixi, Wallace N. Davidson III et Jifu Wang. (2010), "Does Optimal Corporate Board Size Exist? An Empirical Analysis" *Journal of Applied Finance (Formerly Financial Practice and Education)*, 20(2), p. 57-69.
- Norburn, David et Peter Grinyer. (1974). "Directors without direction", *Journal of General Management*, 1(2), p. 37-48.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). (2015). *Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. Paris : Les Editions de l'OCDE. Récupéré de http://www.oecd-ilibrary.org/governance/principes-de-gouvernement-d-entreprise-du-g20-et-de-l-ocde-2015_9789264236905-fr
- Pahl, R. E. and Winkler, J. T. (1974). "The Economic Elite: Theory and Practice". In Stanworth, Philip et Anthony Giddens. *Elites and Power in British Society*. London. Cambridge University Press. 265 p.
- Patton, Arch, and John C. Baker. (1987). "Why won't directors rock the boat?". *Harvard Business Review*, 65(6), p. 10-18.
- Pearce, John A. II et Shaker A. Zahra. (1991). "The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, 12(2), p. 135-153.
- Pearce, John A. II et Shaker A. Zahra. (1992). "Board Composition from a Strategic Contingency Perspective". *The Journal of Management Studies*, 29(4), p. 411-438.
- Pennings J. M. (1980). *Interlocking Directorates*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 220 p.
- Pettigrew, Andrew M. (1992). "On Studying Managerial Elites", *Strategic Management Journal*, 13, p. 163-182.
- Pfeffer, Jeffrey. (1972a). "Size and Composition of Corporate Boards-of-Directors - the Organization and its Environment". *Administrative Science Quarterly*, 17(2), p. 218-228.
- Pfeffer, Jeffrey. (1972b). "Merger as a Response to Organizational Interdependence". *Administrative Science Quarterly*, 17(3), p. 382-394.
- Pfeffer, Jeffrey. (1973). "Size, Composition, and Function of Hospital Boards-of-Directors - a Study of Organization-Environment Linkage". *Administrative Science Quarterly*, 18(3), p. 349-364.

- Pfeffer, Jeffrey. (1976). "Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management". *Academy of Management Review*, 1(2), p.36-46.
- Pfeffer, Jeffrey et Phillip Nowak. (1976). "Joint Ventures and Interorganizational Interdependence". *Administrative Science Quarterly*, 21(3), p. 398-418.
- Pfeffer, Jeffrey et Gerald R. Salancik. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 300 p.
- Pittman, Russell. (1977). "Market Structure and Campaign Contributions". *Public Choice*, 31(1), p. 37-52.
- Porter, Michael E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review*, 86(1), p. 78-93.
- Powell, Walter W. (1991). "Expanding the Scope of Institutional Analysis". In *The new institutionalism in organizational analysis*. Walter W. Powell et Paul J. DiMaggio, p. 183-203. Chicago: University of Chicago Press.
- Price, James L. [s. d.]. "The Impact of Governing Boards on Organizational Effectiveness and Morale". *Administrative Science Quarterly*, 8(3), p. 361-378.
- Provan, Keith G. (1980). "Recognizing, Measuring, and Interpreting the Potential/Enacted Power Distinction in Organizational Research". *Academy of Management Review*, 5(4), p. 549-560.
- Québec, Autorité des Marchés Financiers. (2005). *Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance*. Récupéré de <http://www.lautorite.qc.ca/files//pdf/reglementation/valeurs-mobilieres/58-201/2005-07-01/2005juil01-58-201-final-fr.pdf>
- Québec, Autorité des Marchés Financiers. (2005). *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*. Récupéré de <http://www.lautorite.qc.ca/files//pdf/reglementation/valeurs-mobilieres/58-101/2005-04-15/2005avril15-58-101-avis-publ-fr.pdf>
- Raheja, Charu G. (2005). "Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 40(2), p. 283-306.
- Rosenstein, Joseph. (1987). "Why don't U.S. Boards Get More Involved in Strategy?". *Long Range Planning*, 20(3), p. 30-34.

- Rouby, Evelyne. (2008). "Le lien composition/rôles du conseil d'administration: une analyse en termes de capital social". *Finance Contrôle Stratégie*, 11(2), p. 29-50.
- Saucier Report. (2001). *Beyond compliance: Building Governance Culture*. Joint Committee on Corporate Governance, Toronto, 50 p. Récupéré de http://www.ecgi.org/codes/documents/beyond_compliance.pdf
- Selznick, Philip. (1949). *TVA and the Grass Roots: A Study of Politics and Organization*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 274 p.
- Selznick, Philip. (1992). *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*. Berkeley: University of California Press, 550 p.
- Shleifer, Andrei et Robert W. Vishny. (1997). "A Survey of Corporate Governance". *The Journal of Finance*, 52(2), p. 737-783.
- Stearns, Linda Brewster et Mark S. Mizruchi. (1993). "Board Composition and Corporate Financing: The Impact of Financial Institution Representation on Borrowing". *Academy of Management Journal*, 36(3), p. 603-618.
- Stiles, Philip. (2001). "The impact of the board on strategy: An empirical examination". *Journal of Management Studies*, 38(5), p. 627-650.
- Stiles, Philip et Bernard Taylor. (1996). "The strategic role of the board". *Corporate Governance: An International Review*, 4(1), p. 3-10.
- Sundaramurthy, Chamu et Marianne Lewis. (2003). "Control and Collaboration: Paradoxes of Governance". *Academy of Management Review*, 28(3), p. 397-415.
- Sundaramurthy, Chamu, James M. Mahoney et Joseph T. Mahoney. (1997). "Board Structure, Antitakeover Provisions, and Stockholder Wealth". *Strategic Management Journal*, 18(3), p. 231-245.
- Tolbert, Pamela S. (1985). "Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education". *Administrative Science Quarterly*, 30(1), p. 1-13.
- Tosi, Henry L., Luis Gomez-Mejia, Misty L. Loughry, Steve Werner, Kevin Banning, Jeffrey Katz, Randall Harris et Paula Silva. (1999). "Managerial discretion, compensation strategy, and firm performance: The case for ownership structure". *Research in Personnel and Human Resource Management*, 17, p. 162-208.

- Trébuçq Stéphane. (2005). "De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise ". *Revue française de gestion*, 5(158), p. 49-67.
- Useem, Micheal. (1993). *Executive Defense: Shareholder Power and Corporate Reorganization*. Cambridge: Harvard University Press, 289 p.
- Vance, Stanley C. (1983). *Corporate leadership: Boards, directors, and strategy*. New York: McGraw-Hill, 292 p.
- Waddock, Sandra A. et Samuel B. Graves. (1997). "The corporate social performance-financial performance link". *Strategic Management Journal*, 18(4), p. 303-319.
- Waldo, Charles N. (1985). *Board of Directors: Their Changing Roles, Structure, and Information Needs*. Westport: Quorum Books, 213 p.
- Walter, Gordon A. et Jay B. Barney. (1990). "Management Objectives in Mergers and Acquisitions". *Strategic Management Journal*, 11(1), p. 79-86.
- Weisbach Michael S. (1988). "Outside Directors and CEO Turnover". *Journal of Financial Economics*, 20, p. 431-460.
- Wernerfelt, Birger. (1984), "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic management journal*, 5(2), p. 171-180.
- Westphal, James D. (1999). "Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties". *Academy of Management Journal*, 42(1), p. 7-24.
- Williamson, Oliver E. (1984). "Corporate Governance". *Yale Law Journal*, 93(7), p. 1197-1230.
- Williamson, Oliver E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relationship Contracting*. New York: Free Press, 450 p.
- Yermack, David. (1996). "Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors", *Journal of Financial Economics*, 40(2), p. 185-211.
- Yoffie, David. B. (1988). "The politics of business: How an industry builds political advantage ". *Harvard Business Review*, 66(3), p. 82-89.
- Zahra, Shaker A. (1990). "Increasing the Board's Role in Strategy". *Long Range Planning*, 23(6), p. 109-117.

- Zahra, Shaker A. et John A. II Pearce. (1989). "Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model". *Journal of Management*, 15(2), p. 291-334.
- Zald Mayer N. (1967). "Urban Differentiation, Characteristics of Boards of Directors and Organizational Effectiveness". *American Journal of Sociology*, 73(3), p. 261-272.
- Zald, Mayer N. (1969). "The Power and Functions of Boards of Directors: A Theoretical Synthesis". *American Journal of Sociology*, 75(1), p. 97-111.
- Zardkoohi, Asghar. (1985). "On the Political Participation of the Firm in the Electoral Process." *Southern Economic Journal*, 51(3), p. 804-817.