

# Comparaison France - Canada - Allemagne - OCDÉ en matière de Gouvernement d'entreprise

Réal Labelle<sup>1</sup>  
École des HEC - Montréal

Louise Martel  
École des HEC - Montréal  
Associée universitaire - KPMG

Bernard Raffournier  
HEC - Université de Genève

20<sup>ième</sup> Congrès de l'Association Française de Comptabilité -  
22<sup>ième</sup> Congrès de l'European Accounting Association  
Bordeaux, 5 au 7 mai 1999

Mars 1999

- 
1. Les auteurs remercient l'Institut Canadien des Comptables Agréés pour son soutien financier ainsi que Madame Annie Moutardier de l'Ordre des Experts-Comptables, les membres du personnel de l'ICCA et Monsieur Moussa Yazzi, étudiant au Ph. D. aux HEC-Montréal pour leur aide précieuse. Cet article a été écrit en partie durant le séjour du premier auteur comme professeur invité à l'Université Paris IX-Dauphine, qu'il remercie.

# Comparaison France - Canada - Allemagne - OCDE en matière de gouvernement d'entreprise

## Résumé

Le cadre juridique et réglementaire, le rôle de l'État et du marché, la prééminence d'investisseurs institutionnels dans le système de financement etc. sont autant de facteurs qui, jusqu'à maintenant, ont caractérisé les modèles nationaux en matière de gouvernement d'entreprise (cf. Bash 1995, Gadhoum 1995). L'intuition à l'origine de notre recherche exégétique est qu'à partir du moment où les marchés financiers sont de plus en plus intégrés sur le plan international, les particularités locales en matière de gouvernement d'entreprise devraient s'estomper au profit d'un modèle quasi sans frontières.

Cet article compare les modèles canadiens, français et allemands ainsi que les principes promulgués par l'OCDE en matière de gouvernement d'entreprise dans le but de vérifier cette hypothèse ou du moins de faire le point sur cette question. Le choix de ces pays n'est pas neutre car ils représentent trois traditions différentes (anglo-saxonne, française et germanique) sur le plan des facteurs pouvant influencer les modèles de gouvernement d'entreprise.

Pour aborder cette comparaison, nous adoptons la démarche suivante. Sans paramètres, une comparaison internationale en matière de gouvernement d'entreprise peut s'avérer risquée étant donné l'étendue du sujet et les multiples caractéristiques sur lesquelles elle peut porter. C'est pourquoi nous rappelons d'abord les principaux éléments du modèle intégrateur de Zhara et Pierce 1989. Ceux-ci ont utilisé leur modèle pour faire un revue des courants de recherche et des études empiriques qui ont porté sur le gouvernement d'entreprise et, du même coup, pour réaliser un inventaire assez exhaustif des variables dont on a étudié la relation avec la performance des entreprises. De notre côté, nous utilisons des éléments de ce modèle pour construire une typologie qui nous permet de juxtaposer et de classer les directives, recommandations ou principes proposés afin d'évaluer si les organismes de normalisation qui se sont intéressés au processus de gouvernement ont tenu compte des variables que la théorie associe à la performance des entreprises.

L'une des principales différences que nous avons constatées tient à ce qu'on exige des entreprises canadiennes qu'elles divulguent leurs pratiques en matière de gouvernement soit dans leur circulaire d'information soit dans leur rapport annuel. Autrement, nous n'avons pu réfuter notre hypothèse de départ tant les pratiques observées sont semblables. De plus, nous constatons que les pratiques adoptées par les entreprises des trois pays touchent la plupart des aspects du modèle utilisé.

Ce constat préliminaire nous amène à proposer comme avenue de recherche de confronter le résultat de notre recherche exégétique à une recension des pratiques suivies par les entreprises au Canada, en France et en Allemagne selon l'information divulguée dans les rapports annuels.

## **Introduction**

L'importance qu'on accorde au gouvernement d'entreprise tient au fait qu'on suppose généralement qu'il existe une relation entre ce processus, dont le conseil d'administration constitue l'épine dorsale, et la performance financière de l'entreprise (voir *Rapport Dey*, décembre 1994, p. 2, art. 1.11) ou encore l'efficience économique (voir *Draft OCED Principles of Corporate Governance/Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise*, 1999, p.2). Le cadre juridique et réglementaire, le rôle de l'État et du marché, la prééminence d'investisseurs institutionnels dans le système de financement etc. sont autant de facteurs qui, jusqu'à maintenant, ont caractérisé les modèles nationaux en matière de gouvernement d'entreprise (cf. Bash 1995, Gadhoun 1995).

L'intuition à l'origine de notre recherche exégétique est qu'à partir du moment où les marchés financiers sont de plus en plus intégrés sur le plan international, les particularités locales en matière de gouvernement d'entreprise devraient s'estomper au profit d'un modèle quasi sans frontières. L'objectif de cet article est de comparer les modèles et pratiques canadiennes, françaises et allemandes ainsi que les principes promulgués par l'OCDE en matière de gouvernement d'entreprise dans le but de vérifier cette hypothèse ou du moins de faire le point sur cette question. Le choix de ces pays n'est pas neutre car ils représentent trois traditions différentes (anglo-saxonne, française et germanique) sur le plan des facteurs pouvant influencer les modèles de gouvernement d'entreprise. Notamment, on oppose souvent le modèle anglo-saxon aux modèles français, allemand ou japonais en la matière (ex.: Élie Cohen, 1996).

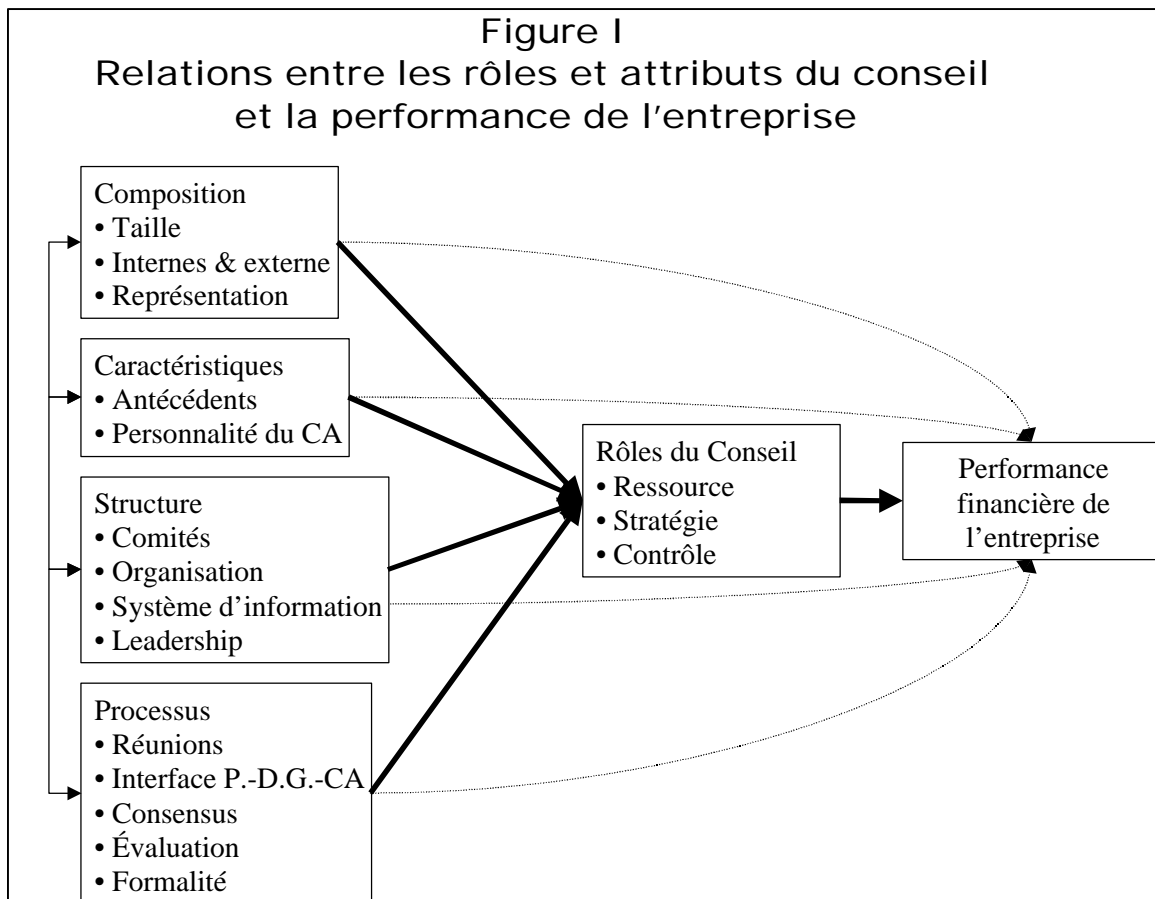
Pour aborder cette comparaison, nous adoptons la démarche suivante. Sans paramètres, une comparaison internationale en matière de gouvernement d'entreprise peut s'avérer risquée étant donné l'étendue du sujet et les multiples caractéristiques sur lesquelles elle peut porter. C'est pourquoi nous rappelons d'abord les principaux éléments du modèle intégrateur de Zhara et Pierce 1989 qui nous servira de point de référence. Ensuite, après avoir identifié brièvement les circonstances et les organismes à l'origine des initiatives en matière de gouvernement d'entreprise au Canada, en France et en Allemagne et à l'OCDE, nous comparons les directives, recommandations et principes qui prévalent ou émergent dans ces pays. Nous enchaînons en relevant les principales différences sur le plan des modèles et pratiques que cette analyse nous aura permis de mettre en lumière et proposons des explications. Enfin, nous concluons en proposant comme avenue de recherche future de recenser les pratiques suivies par les entreprises au Canada, en France et en Allemagne selon l'information divulguée dans les rapports annuels.

### ***Typologie et comparaison des pratiques***

#### **- Le modèle de Zhara et Pierce 1989**

Pour bien délimiter les aspects du gouvernement d'entreprise qui font l'objet de notre travail de comparaison, notre grille d'analyse des normes nationales est fondée sur les variables qui composent le modèle intégrateur de Zahra et Pearce (1989, p. 305). Ce modèle, que nous avons adapté à nos fins (voir figure 1), spécifie les relations qui devraient exister entre, d'une part, les attributs (composition, caractéristiques, structure et processus) et les principaux rôles (ressource, stratégie et contrôle) du conseil d'administration et, d'autre part, la performance des sociétés.

Selon Zahra et Pearce, le conseil d'administration joue d'abord un rôle de ressource ou de service auprès de l'entreprise du fait qu'il en agrandit la réputation, qu'il établit des contacts avec son



environnement externe et qu'il prodigue ses conseils ou donne son avis aux membres de la direction. Sur le plan stratégique, la contribution du conseil est plus difficile à définir de façon précise. Jusqu'à quel point doit-il s'impliquer et contribuer à l'articulation de la mission de l'entreprise et au développement de sa stratégie? Les décisions relatives à l'acquisition d'une entreprise ou à la vente d'une division ou encore à la négociation d'une offre de prise de contrôle sont des exemples de questions cruciales pouvant impliquer le conseil. Enfin, le rôle de contrôle requière d'évaluer la

performance de l'entreprise et du P.-D.G. pour assurer la croissance et la protection des intérêts des actionnaires et d'établir les directives pour la mise en application et le contrôle efficace de la stratégie choisie.

Selon ce modèle, le conseil peut aussi influencer la performance grâce à quatre attributs très reliés entre eux: sa composition, ses caractéristiques, sa structure et le processus suivi. La *composition* réfère à la taille du conseil, à la dichotomie entre directeurs internes et externes et à la représentation de parties intéressées ("stakeholders") comme les employés, les femmes ou autres groupes minoritaires par des directeurs présumés représenter les valeurs de la société en général et pas seulement celles des actionnaires. Les *caractéristiques* traduisent les antécédents de chacun des membres du conseil sur le plan de l'âge, de la formation, des valeurs et de l'expérience ainsi que la personnalité du conseil dans son ensemble. La *structure* réfère à la dimension organisationnelle: le nombre, la composition et le type de comités, le flux de l'information entre les comités. Le *processus* signifie la démarche que suit le conseil pour la prise de décisions: fréquence et longueur des réunions, interface conseil-P.-D.G., degré de consensus sur les questions à l'ordre du jour, formalité des procédures et le degré d'implication du conseil dans son auto-évaluation?

Zahra et Pearce se sont servi de leur modèle pour faire un revue des courants de recherche et des études empiriques qui ont porté sur le gouvernement d'entreprise et, du même coup, un inventaire assez exhaustif des variables dont on a étudié la relation avec la performance des entreprises. De notre côté, nous utilisons des éléments de ce modèle pour construire une typologie (voir le tableau I) qui nous permet de juxtaposer et de classer les directives, recommandations ou principes proposés afin d'évaluer si les organismes de normalisation qui se sont intéressés au processus de gouvernement ont tenu compte des variables que la théorie associe à la performance des entreprises.

## - Contextes institutionnels

L'économie canadienne, comme plusieurs autres, s'ajuste à des changements dramatiques. La mondialisation des échanges et de la concurrence, l'intégration croissante des marchés financiers, une récession prolongée et des changements considérables au chapitre des technologies ont contribué à la faillite de plusieurs sociétés canadiennes importantes. Ces échecs ont amené la Bourse de Toronto à se demander: « Where were the directors? / Où étaient les membres du conseil d'administration? » et à former, en 1993, un groupe de travail sous la présidence de Peter Dey pour évaluer le gouvernement d'entreprise des sociétés anonymes canadiennes. Cette question fait maintenant partie du titre du rapport qu'elle a édité en décembre 1994 et qui propose une série de directives générales destinées à améliorer le gouvernement d'entreprise au Canada. À première vue, les directives canadiennes en la matière nous sont apparues les plus exhaustives à l'instar d'autres pays anglo-saxons comme les Etats-Unis et le Royaume-Uni, c'est pourquoi nous avons choisi de les intégrer en premier lieu dans notre tableau typologique.

Suite à la publication du rapport Dey, les Bourses de Toronto et Montréal n'ont pas obligé les entreprises cotées à adopter les changements qui y sont suggérés. Cependant, elles exigent maintenant qu'elles divulguent chaque année depuis l'exercice financier de 1996 leurs règles en matière de gouvernement en les comparant aux lignes directrices de ce même rapport. Cette information doit être publiée soit dans leur rapport annuel, soit dans leur circulaire d'information ou tout autre document équivalent. Les sociétés doivent aussi fournir une explication à l'égard des éventuelles différences existant entre les pratiques qu'elles suivent et les lignes directrices.

En plus des facteurs conjoncturels évoqués dans le cas du Canada, l'origine du débat sur le gouvernement d'entreprise en France se trouve notamment dans les privatisations, l'ouverture du marché de Paris aux investisseurs étrangers naturellement demandeurs d'éclaircissements et la remise en cause du mode de direction des sociétés cotées. Notamment, on a souvent reproché aux présidents l'étendue de leur pouvoir qui s'exerce sous le contrôle d'autant plus distant du conseil que celui-ci contient un nombre important de participations croisées, ou que le jeu des droits de vote doubles et des pouvoirs en blanc est très répandu (KPMG 1998, p. 21, Jouffroy 1996, p. 21, Viénot 1995, p. 5).

En 1995, le Conseil National du Patronat Français (CNPF) et l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) chargent un groupe de travail d'examiner "dans quelle mesure la pratique française du gouvernement d'entreprise appelle des évolutions" (cf. lettre de mission du Comité en date du 1<sup>er</sup> mars 1995). Le comité, présidé par Marc Viénot, s'interroge tout particulièrement sur la composition, les attributions et le mode de fonctionnement des conseils d'administration.

En Allemagne, l'apparition du débat est beaucoup plus récent selon une étude de KPMG (1998, p. 17). L'importance des banques germaniques dans l'actionnariat des sociétés cotées allemandes et le fait que les sociétés cotées présentent une structure juridique duale auraient contribué à différer la sensibilisation des intervenants au débat. Cette structure duale s'apparente, comme le souligne Viénot (1995, p. 12), aux sociétés à conseil de surveillance et directoire, pratique cependant peu répandue en France. Dans ce contexte, les fonctions de contrôle et de direction étant séparées, le contrôle des dirigeants est, de fait, plus efficace et n'a pas généré un courant de polémiques financières comparable à celui constaté dans les pays anglo-saxons. Cependant, les difficultés

connues récemment par certaines entreprises allemandes et la mondialisation des marchés des capitaux aidant, l'Allemagne cherche aussi à attirer des investisseurs étrangers et ne peut ignorer leurs exigences. À cette fin, en 1998, le parlement allemand a adopté une loi (la "Kon TraG") portant sur le contrôle et la transparence dans l'entreprise. Dans le cas de l'Allemagne, à cause de la barrière linguistique, nous n'avons pas examiné le document original pour classifier les pratiques recommandées dans la "Kon TraG". Nous nous sommes fondés sur les renseignements divulgués dans l'étude de KPMG 1998 à ce propos. Selon KPMG, la "Kon TraG" ne donne aucune précision quant à la composition ou aux attributions des comités spécialisés. En matière de communication, les recommandations sont assez limitées. Les sociétés cotées doivent publier dans leur rapport annuel les autres mandats exercés par les membres composant la direction, le conseil de surveillance ou tout autre organe de contrôle. Cette loi s'applique à compter des exercices ouverts après le 31 décembre 1998.

Pour l'OCDE, l'aggravation des turbulences sur les marchés de capitaux mondiaux depuis 1997 a renforcé la prise de conscience de la nécessité de normes mondialement acceptées comme élément permettant de bâtir un système économique robuste capable de résister aux chocs qui se produisent sur les marchés financiers mondialisés d'aujourd'hui. En conséquence, en 1998, les Ministres des pays membres ont assigné à l'OCDE un rôle majeur dans la mise au point de normes et de principes directeurs dans le domaine du gouvernement d'entreprise.

La tâche d'élaboration des lignes directrices a été confiée à un Groupe ad hoc au sein duquel sont représentés les pays Membres de l'OCDE, d'autres organisations internationales et des groupes du secteur privé. Les lignes directrices, qui s'inspirent de l'expérience des pays Membres et des travaux réalisés antérieurement à l'OCDE n'auront pas un caractère contraignant. Comme nous le montre le

<b>Tableau I</b>			
<b>Rôles et attributs du conseil d'administration</b>			
<b>Rôles →</b>	<b>Service</b>	<b>Contrôle</b>	<b>Stratégie</b>
Planification stratégique			<b>cfo</b>
Identification des risques majeurs			<b>co</b>
Implantation des systèmes de gestion de ces risques		<b>coa</b>	
Planification de la relève [succession du président], y compris désignation, formation & supervision des hauts dirigeants	<b>cfo</b>	<b>cfo</b>	
Politique de communication	<b>cfo</b>	<b>cfo</b>	
Intégrité des systèmes de contrôle interne & d'info. de gestion		<b>cfoa</b>	
<b>Attributs ↓</b>			
<b>Processus</b>			
Programme d'orientation & formation des nouveaux administrateurs	<b>c</b>	<b>c</b>	
Mise en œuvre d'une marche à suivre aux fins de l'évaluation de l'efficacité du conseil, de ses comités & de ses membres		<b>c</b>	
Revoir montant et mode de rémunération au regard des risques et responsabilités des administrateurs [mandataires sociaux]		<b>cfo</b>	
Divulgaration des rémunérations (a: montant global alloué aux administrateurs)		<b>ca</b>	
Démarche à suivre en régie d'entreprise (ex. donner suite aux directives)		<b>c</b>	
Élaborer des descriptions de fonctions pour			
- membres du conseil		<b>c</b>	
- chef de la direction (incluant objectifs généraux à atteindre)		<b>c</b>	
Surveillance du syst. de contrôle interne = l'une des fonctions du comité d'audit		<b>cf</b>	
Système permettant l'engagement d'un conseiller externe		<b>c</b>	
<b>Composition (a: limiter cumul de mandats &amp; dr. de vote multiples)</b>			
Indépendance des administrateurs		<b>cfoa</b>	
- en majorité [au moins deux] OCDÉ = nombre suffisant sans le définir		<b>cfo</b>	
- doit divulguer si cette directive est appliquée ou non et		<b>c</b>	
- selon quels principes		<b>c</b>	
Indépendance des membres du comité de nomination et d'évaluation, du comité d'audit		<b>cfo</b> <b>c</b> <b>cfo</b>	
Comités du conseil doivent être formés d'administrateurs externes en majorité non reliés sauf comité de direction où il peut y avoir 1 ou plusieurs administ. internes [éviter la nomination d'administrateurs réciproques]		<b>c</b>	
Réduction de la taille pour l'amélioration de l'efficacité		<b>c</b>	
<b>Structure</b>			
Comité de nomination [sélection] des nouveaux candidats [mandataires sociaux], de rémunération et d'évaluation des administrateurs	<b>cfa</b>	<b>cfa</b> <b>c</b>	
Comité de régie		<b>c</b>	
Structures & méthodes pr assurer indépendance du conseil par rapport à direction			
- Président du conseil non membre de la direction,		<b>c</b>	
- Réunion sans la présence de membres de la direction ou administrateur en chef ou comité du conseil en charge des relations avec direction		<b>c</b>	
Comité de vérification avec mandat précis et voies de communication directes avec vérificateurs interne et externe [commissaire aux comptes]		<b>cfa</b>	
<b>Caractéristiques</b>			

c = réfère aux recommandations canadiennes du rapport Dey.

f = réfère aux recommandations françaises du rapport Viénot.

[ ] = réfère aux particularités françaises.

a = ne tient compte que des éléments de la "Kon TraG" décrits dans l'étude KPMG.

o = OCDÉ.

tableau I, elles ne contiennent pas de prescriptions détaillées mais définissent plutôt les principes fondamentaux. Les lignes directrices portent sur cinq grands thèmes : droits et responsabilités des actionnaires, rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise, traitement équitable des actionnaires, transparence et diffusion de l'information et devoirs et responsabilités du Conseil d'administration.

### - **Analyse comparative**

Un premier constat! La mise au point de normes et de principes directeurs dans le domaine du gouvernement d'entreprise comporte un aspect politique important. Du coup, il n'est pas étonnant qu'aucun des rapports n'est allé jusqu'à traiter des *caractéristiques* que ce soit pour les antécédents de chacun des membres du conseil sur le plan de l'âge, de la formation, des valeurs et de l'expérience ou pour la personnalité du conseil dans son ensemble. Cette retenue n'existant pas en recherche, plusieurs études ont examiné la relation entre les caractéristiques des administrateurs ou du conseil et la performance de l'entreprise.

L'examen exégétique que nous avons effectué des rapports Dey et Viénot montre que, dans ce cas de figure, l'approche préconisée au Canada apparaît, à l'instar d'autres pays anglo-saxons, plus coercitive et normative que l'approche française ou même allemande. Notamment, l'une des principales différences tient à ce qu'on exige des entreprises canadiennes cotées qu'elles divulguent leurs pratiques en matière de gouvernement, les comparent aux lignes directrices promulguées et expliquent les différences éventuelles. L'approche allemande semble également traduire un esprit

plus coercitif qu'en France du fait qu'elle repose directement sur une loi. Elle ne propose toutefois pas de normes aussi précises qu'au Canada.

Autre différence significative, le rapport Viénot ne comporte aucune référence au processus d'évaluation, que ce soit des membres du conseil ou du conseil lui-même. Ce silence reflète peut-être le fait que le groupe de travail français est composé essentiellement de chefs d'entreprises françaises et est commandité par deux groupes patronaux. Du côté canadien, le rapport est issu d'un organisme de normalisation, en l'occurrence la Bourse de Toronto. De plus, seulement trois de ses 13 membres sont des P. D.-G. La grande majorité proviennent du milieu des investisseurs institutionnels, sociétés de courtage ou de gestion de portefeuille (4), du milieu académique ou d'organismes de recherche indépendants (4), d'un cabinet d'experts-comptables et d'avocat.

D'autres différences d'ordre secondaire selon nous traduisent probablement aussi une volonté de la part du groupe de travail dirigé par Viénot (voir Jouffroy 1996, p. 22) de ne pas trop faire montre de formalisme en la matière. Notamment, le rapport ne fait pas référence à l'identification des risques, processus sans doute considéré comme faisant partie de l'exercice de planification stratégique ou à la nécessité de bien définir les fonctions des intervenants. Comme en Allemagne, il laisse aussi toute liberté au conseil en matière de formation et de délégation aux comités du conseil. Il rejette explicitement la séparation des postes P.D.-G. et Président du conseil, car, en France, c'est une pratique qui a été abandonnée depuis la guerre. Aucune référence non plus à la taille du conseil, ni à la nécessité d'orienter et de former les nouveaux administrateurs, de donner aux membres du conseil la possibilité d'engager un conseiller externe. Ces éléments auront été omis ou tout simplement considérés comme évidents pour les membres du groupe Viénot. De plus, contrairement au rapport Dey, on ne s'inquiète pas outre mesure des suites à donner aux directives et on ne voit pas la

nécessité pour les sociétés de divulguer les raisons qui font que certains administrateurs sont considérés indépendants.

## **Conclusions**

En général, cette comparaison typologique montre que les modèles de gouvernement d'entreprise dont se sont dotés le Canada, la France et l'Allemagne se ressemblent pour l'essentiel et visent à peu près les mêmes objectifs. Cette convergence des normes donne de la légitimité à l'effort de l'OCDE pour des normes internationalement acceptées dans le domaine. Autrement dit, sauf pour une question d'accent et de précision qui relèvent plus de la forme que du fond, nous n'avons pu réfuter notre hypothèse de départ tant les directives en émergence sont semblables. Elles collent également assez bien au modèle théorique intégrateur proposé par Zhara et Pearce 1989.

Pour vérifier cette conclusion préliminaire, il faudra aller plus loin et la confronter aux faits. À cette fin, nous prévoyons examiner l'information publiée dans les rapports annuels des entreprises de ces pays en matière de gouvernement d'entreprise. Pour cette partie empirique de l'étude, nous avons conçu une autre grille qui appelle essentiellement des réponses par oui ou par non selon que l'information est présente ou non dans le rapport annuel.

Cette grille a été élaborée sur la base du rapport de l'OCDE ("Le gouvernement d'entreprise", *Rapport du groupe consultatif*, OCDE, avril 1998). C'est ce rapport qui a donné lieu aux directives proposées par l'OCDE. L'avantage de cette référence pour nos fins est évident puisqu'elle est internationale. Le groupe de travail était constitué d'Américains, d'un Français, d'un Anglais

(Cadbury), d'un Allemand et d'un Japonais. Elle est aussi la plus récente. Elle tient donc compte des pratiques existantes. Nous appliquerons cette grille à l'analyse des rapports annuels des sociétés françaises et allemandes. Nous y intégrerons le résultat des études menées au Canada par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

## Références

- Bash, Laurent, La régie d'entreprise : une approche comparative, *FINÉCO*, 1995, p. 45-66.
- Gadhoum, Yoser, L'actionariat canadien : analyse statistique et comparaison internationale, vol. 5 (1-2), *FINÉCO*, 1995, pp. 5-24.
- Cohen, Élie, De la déréglementation financière à la déréglementation du marché des dirigeants? *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1996, pp. 84-93.
- Izeboud, G., If corporate governance can't be harmonized within Europe, neither can the role of the auditor, *De Accountant, The Journal of Royal NIVRA*, vol. 103, November 1996, p. 154 - 156.
- Jouffroy, M., Dossier: Les comités d'audit en France un an après le rapport Viénot, *Revue Française de l'Audit Interne*, N° 132, décembre 1996, p. 21 - 23.
- Labelle, R., Martel, L., Le gouvernement d'entreprise aujourd'hui, *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 23, no 3, automne 1998, pp. 10-12.
- KPMG, *Gouvernement d'entreprise: bilan français et international*, Troisième enquête, juillet-août 1998, 104 p.
- The Canadian Institute of Chartered Accountants, *Corporate Governance: A Review of Disclosure Practices in Canada*, 1996 Annual Report Awards, 1997a, 60 p.
- The Canadian Institute of Chartered Accountants, *Corporate Governance: A Review of Disclosure Practices in Canada*, December 1997b, 69 p.
- OECD *Draft Principles of Corporate Governance*, 1999, 24 p.
- OCDÉ, *Principes de l'OCDÉ relatifs au gouvernement d'entreprise*, 1999, 28 p.
- The Montreal Exchange, *Policy I-15, Corporate Governance Disclosure*, 07.07.1995, p. I-15.1 - I-15.7.
- The Toronto Stock Exchange, "Where Were the Directors?" - *Guidelines for improved Corporate Governance in Canada*, Report of the Committee on Corporate Governance in Canada, December 1994, 71 p.
- Viénot, M., *Le Conseil d'Administration des Sociétés Cotées*, Rapport du groupe de travail de l'Association Française des Entreprises Privées et du Conseil National du Patronat Français, juillet 1995, 27 p.
- Zhara, S.A. and J.A. Pearce II, 1989, Board of Directors and Corporate Financial Performance, *Journal of management*, 15,2: 291-334.