

DE LA SUPERVISION À L'INFLUENCE : LE RÔLE CROISSANT DU PRÉSIDENT DU CRHR

Auteures : Emily Magisano et Jenny Mun

Le rôle du président du comité des ressources humaines et de la rémunération (CRHR) évolue à un rythme rapide. Avec l'attention portée au capital humain, la surveillance accrue des actionnaires et un environnement opérationnel plus complexe, les présidents des comités RH d'aujourd'hui sont confrontés à un mandat plus grand et plus exigeant que jamais.

Cet article examine de quelle manière le rôle se transforme et présente les comportements et pratiques clés qui définissent un leadership efficace. Nous explorerons :

1. Les changements pour le président du CRHR
2. Les pratiques exemplaires du CRHR : la gestion du déroulement et de la durée des réunions
3. Les comportements d'un président efficace

Remarque : cet article est une mise à jour d'une publication Hugessen de 2010, que vous pouvez lire [ici](#).

Les changements pour le président du CRHR

Les attentes envers le président du CRHR ont considérablement augmenté au cours des dernières années. Ce qui était autrefois un rôle défini a gagné en portée, en visibilité et en complexité. Les principaux changements sont les suivants :

1. Mandat plus large : supervision des talents et du capital humain

Les comités sont désormais chargés de surveiller la stratégie d'acquisition de talents et du capital humain, particulièrement au niveau de la direction, où ces facteurs stimulent la performance et la création de valeur à long terme.

2. Augmentation de la pression externe et de la responsabilité

La surveillance de la rémunération des membres de la haute direction par le public s'est intensifiée. Les conseillers en procuration, tels qu'ISS et Glass Lewis, sont de plus en plus enclins à recommander de retirer leur soutien aux présidents qui ne répondent pas aux attentes, ce qui rend le rôle plus visible et exigeant.



3. Collaboration plus étroite avec la direction

Le président du CRHR travaille désormais en étroite collaboration avec la direction pour faire progresser le programme de capital humain. Cela dit, certaines questions, comme la rémunération du PDG, relèvent toujours de la compétence du conseil d'administration et devraient être traitées de façon indépendante.

Il y a peu de règles strictes pour le président du CRHR. Au-delà des exigences réglementaires et de divulgation, la plupart des questions de rémunération manquent de directives strictes. Le poste exige un bon sens des affaires, une connaissance du contexte et la capacité à gérer des situations complexes où des réponses claires existent rarement.

Les pratiques exemplaires du CRHR : la gestion du déroulement et de la durée des réunions

La gestion du temps de parole est importante, mais les pratiques exemplaires de gouvernance soulignent que l'efficacité est mesurée par la qualité, la profondeur et la pertinence des discussions, pas seulement par le temps alloué.

Le rôle du président est de s'assurer que les réunions portent sur les sujets pertinents et que les discussions soient ciblées et bien circonscrites.

Conseils pratiques pour organiser des réunions efficaces :

1. Inclure des séances à huis clos régulièrement

Les séances à huis clos favorisent un dialogue franc et renforcent l'indépendance du conseil d'administration. Ces points devraient figurer à l'ordre du jour de manière régulière et être gérés avec rigueur afin d'éviter toute inquiétude inutile de la part de la direction.

2. Équilibrer les sujets de rémunération et de capital humain

Le temps de réunion étant limité, les ordres du jour doivent refléter l'ensemble du mandat de comité. Alors que les questions de rémunération prennent souvent plus de place, la supervision du capital humain est tout aussi essentielle, et les présidents jouent un rôle central dans la mise en avant de ces discussions.

3. Privilégier la discussion plutôt que l'examen des données

Pour éviter de consacrer trop de temps à valider des données, les présidents doivent examiner et confirmer à l'avance les faits essentiels avec les conseillers et la direction.

4. Éviter les « fausses urgences »

Les décisions importantes, telles que les primes de fin d'année, sont rarement requises immédiatement. Laisser de l'espace pour la réflexion, même en planifiant une réunion « spéciale » supplémentaire, peut conduire à des résultats mieux informés. Les présidents doivent se sentir aptes à ralentir les décisions lorsque cela est nécessaire pour garantir une approche rigoureuse.

Il ne s'agit pas seulement de gérer le temps, mais aussi d'exercer un bon jugement. Tout au long de l'année, les présidents doivent consigner les décisions importantes, les événements imprévus et leur justification pour appuyer l'arbitrage et la divulgation de fin d'année. Lorsque les résultats ne semblent pas correspondre à la performance, le président doit orienter la discussion, même si cela implique de remettre en question des résultats obtenus à l'aide d'une formule. Pour plus d'informations à ce sujet, [consultez notre article sur le décodage du pouvoir discrétionnaire.](#)

Les comportements d'un président du CRHR efficace

L'expertise technique seule ne suffit pas pour être un président de CRHR efficace. Les comportements de leadership sont importants. Les principales compétences requises incluent :

1. Savoir s'adapter et être présent

Les présidents efficaces des CRHR adaptent leur style aux besoins du comité. Parfois, ils dirigent avec détermination, d'autres fois, ils prennent du recul pour faciliter le consensus. L'intelligence émotionnelle est essentielle : savoir quand conduire le comité vers l'avant et quand le guider par-derrière.

2. Bien gérer les relations interpersonnelles et la culture

Le président du CRHR joue un rôle essentiel dans les discussions sur la performance du PDG, exigeant une relation équilibrée et objective avec le PDG et la direction. Il est fondamental d'instaurer la confiance et de comprendre la culture organisationnelle pour aborder les questions liées aux gens.

3. Optimiser l'efficacité du comité

Un président efficace veille à ce que le comité investisse son temps judicieusement et fonctionne de manière optimale. Cela exige un jugement clair sur les priorités et la capacité d'orienter les discussions en conséquence.

Conclusion

À mesure que les conditions macroéconomiques évoluent et que l'intérêt public pour la rémunération des membres de la haute direction et la gestion des talents augmente, le rôle du président du CRHR continuera de prendre de l'importance. Au cours de la prochaine décennie, des thèmes émergents, tels que la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI), la transformation numérique et l'IA, ainsi que l'activisme croissant des actionnaires, façonneront le programme du CRHR et le rôle de son président.

Même aucun changement réglementaire important n'est imminent en Amérique du Nord, des développements dans d'autres juridictions, comme l'Europe, pourraient influencer les attentes futures de gouvernance et de divulgation.

Dans ce contexte en pleine évolution, les présidents les plus efficaces seront ceux qui iront au-delà de la simple gestion des aspects techniques. Ils apporteront clarté, jugement et prévoyance afin que le Comité reste concentré sur ce qui compte le plus.