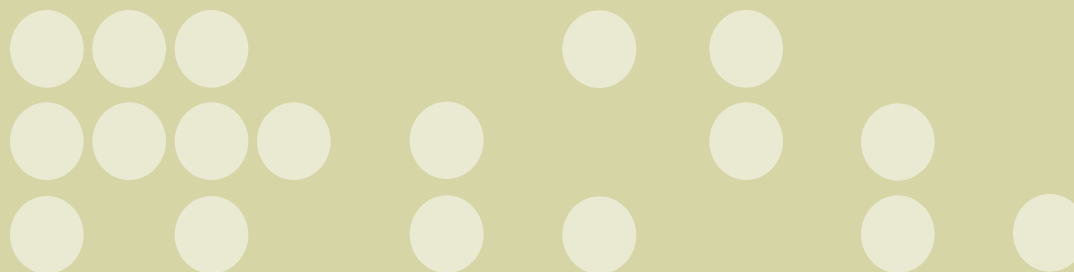


LA GOUVERNANCE DES PME *L'APPORT D'UN CONSEIL CONSULTATIF*



Montréal, 17 octobre 2008

Colloque sur la Gouvernance des PME
Document présenté par Alain Robichaud

1

Amorcer une réflexion autour de la gouvernance des PME

2

Présenter le concept de « conseil consultatif »

3

Échanger autour de la pertinence de la mise en place d'un conseil consultatif au sein de vos organisations

La gouvernance d'une PME en croissance

Introduction au concept de conseil consultatif – L'exemple de RC



- ◆ Gérer une organisation en croissance nécessite un cadre de gestion à deux niveaux
 - Niveau opérationnel (**INTENDANCE**)
 - Niveau stratégique (**GOVERNANCE**)

L'INTENDANCE

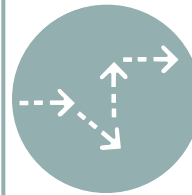
*LOGIQUE D'EXÉCUTION ET D'EFFICACITÉ
OPÉRATIONNELLE*



- L'ensemble des instances qui participent à la gestion des opérations courantes d'une organisation
- Exemple : comité de gestion

LA GOVERNANCE

LOGIQUE TACTIQUE ET STRATÉGIQUE



- L'ensemble des instances qui participent au processus décisionnel d'une organisation
- Exemple : conseil d'administration

- ◆ Lorsqu'une PME est à une étape charnière de son évolution (stabilité / survie vs posture de croissance), une réflexion autour de sa gouvernance s'impose


Le CONSEIL CONSULTATIF représente notre GOUVERNANCE et joue un rôle similaire à celui d'un conseil d'administration

Son rôle

- ◆ Accompagner le dirigeant d'une PME dans la réflexion sur des questions complexes touchant l'évolution de son organisation :
 - L'actionnariat
 - La gestion des personnes
 - La rémunération et la gestion de l'équité
 - La gestion des ressources technologiques et informationnelles
 - La diversification des produits ou services
 - Etc.

Sa composition

- ◆ Président du conseil consultatif
- ◆ Membres du conseil consultatif - Ensemble de gestionnaires aux profils variés possédant des connaissances et compétences directement reliées aux enjeux et défis de croissance de l'organisation

 Le CONSEIL CONSULTATIF ne peut remplacer la gestion opérationnelle (l'INTENDANCE), qui elle, doit maintenir son niveau d'autonomie

Statut

- ◆ Le statut du conseil est non juridique et ce dernier agit en tant qu'expert-conseil
- ◆ Toutefois, un rapport professionnel équivalent à celui assumé par un conseil d'administration est partagé par les membres qui le vivent comme tel

Mandat

- ◆ Réfléchir, discuter et prendre position sur l'ensemble des questions stratégiques de la firme afin d'assurer le passage d'une firme en émergence prometteuse à une firme de référence dans le conseil stratégique en management au Québec (desservira Toronto) et, de plus, développer les bases d'une gouvernance permettant d'assurer la pérennité de la firme

Axes de réflexion

- ◆ Exemples de dossiers stratégiques discutés lors de nos rencontres :
 - ▶ Le développement des affaires
 - ▶ Le développement d'un réseau d'influence dans le monde des affaires et également dans le domaine scientifique (alliances)
 - ▶ Le développement d'une offre de service à valeur ajoutée, plus compétitive
 - ▶ Le développement des compétences de l'équipe conseil et de gestion
 - ▶ Le développement des connaissances (lien avec le comité scientifique)
 - ▶ L'élaboration d'un modèle d'affaires optimal et le suivi de ses aspects financier et légal

La constitution d'un conseil consultatif

Activités, rôles, responsabilités et mode de fonctionnement



La constitution d'un conseil consultatif

Trois éléments à considérer

Robichaud Conseil (2008) ©



STADE DE DÉVELOPEMENT DE L'ORGANISATION

- ◆ Posture de croissance de l'organisation dans son marché
- ◆ Autonomie organisationnelle dans la livraison des activités courantes
- ◆ Connaissance approfondie des forces et faiblesses de l'organisation par le président de l'organisation (CEO)
- ◆ Compréhension des enjeux et défis de l'organisation



HABILETÉS ET COMPÉTENCES DES MEMBRES DU CONSEIL CONSULTATIF

- ◆ Constitution du conseil consultatif, par son président en fonction des besoins identifiés par le CEO
- ◆ Compétences et connaissances des personnes en lien avec les enjeux et défis de l'organisation
- ◆ Complémentarité et cohérence des compétences globales du conseil consultatif
- ◆ « Fit » entre les personnalités choisies par le président du conseil consultatif



CONTRAT MORAL ENTRE LES PARTIES

- ◆ Définition du rapport professionnel au même titre qu'un conseil d'administration
- ◆ Clarification des rôles et responsabilités des parties
- ◆ Délimitation des frontières entre l'intendance et la gouvernance
- ◆ Rétribution des membres du conseil consultatif

Une compréhension commune et partagée des enjeux et défis de l'organisation par le CEO et le président du conseil consultatif est un préalable à la constitution du conseil consultatif

La constitution d'un conseil consultatif

Rôles et responsabilités

Robichaud Conseil (2008) ©

PRÉSIDENT DU CONSEIL CONSULTATIF	MEMBRES DU CONSEIL CONSULTATIF	PRÉSIDENT DE L'ORGANISATION
<ul style="list-style-type: none">◆ S'assurer de la mise en priorité des activités du conseil◆ S'assurer d'obtenir le consensus autour des décisions à prendre par le conseil◆ Agir à titre de facilitateur dans l'interaction entre les membres du conseil◆ S'assurer de la diffusion et de la transparence de l'information au sein du conseil◆ Centrer la discussion afin qu'elle demeure axée sur les objectifs fixés au départ	<ul style="list-style-type: none">◆ S'assurer, avec son président et l'équipe de gestion, de développer une stratégie gagnante d'année en année◆ Participer activement aux discussions et contribuer à la recherche de solutions dans les dossiers présentés au conseil consultatif◆ Proposer des solutions/initiatives pouvant contribuer à la réussite de la firme◆ Participer activement à un bon esprit de travail et de collaboration dans les rencontres	<ul style="list-style-type: none">◆ Agir en tant que porte-parole de son organisation et garant de sa vision◆ Proposer un ordre du jour aux rencontres du conseil consultatif◆ Préparer et présenter des dossiers stratégiques nécessaires aux discussions (orientations, résultats, positionnement, développement d'affaires, indicateurs de performance, etc.)◆ Participer activement aux discussions afin de soutenir la réflexion des membres du conseil consultatif et d'atteindre les objectifs fixés de la rencontre

Une clarification des ATTENTES et des RÔLES ET RESPONSABILITÉS mutuels est un facteur-clé de succès du conseil consultatif

Fréquence des rencontres

- ◆ 4 rencontres statutaires par année d'une durée 3 – 4 heures
- ◆ Possibilité d'une (1) ou deux (2) rencontres supplémentaires, si nécessaire, avec l'entente du conseil consultatif

Ordre du jour statutaire

- ◆ Suivi des ententes / décisions (rencontres précédentes)
- ◆ Suivi financier / budgétaire
- ◆ Présentation des dossiers aux fins de discussion

Suivi de la rencontre

- ◆ Entre 4 et 6 jours après la rencontre
- ◆ Faire le bilan du suivi des décisions et ententes

Rémunération

- ◆ Le président et les membres du conseil consultatif sont rémunérés
- ◆ Le paiement est effectué une semaine après la rencontre et selon les dispositions prévues

1

Un conseil consultatif est un investissement important en temps et en argent à la fois pour ses membres et pour l'organisation qu'il représente

2

Un conseil consultatif a pour principal objectif d'accompagner et de soutenir le président de l'organisation dans sa réflexion; ce dernier doit mesurer l'impact des recommandations du conseil consultatif sur son organisation et évaluer sa capacité de mise en œuvre

3

Un conseil consultatif peut difficilement se substituer au comité de gestion, qui lui, doit préserver son autonomie