

# Colloque sur la gouvernance des PME

## « Recommandations du Groupe de travail sur la gouvernance des PME au Québec »

Par

**M. Michel Audet**

Président du Groupe de travail sur  
La gouvernance des PME au Québec



**17 octobre 2008**  
**Alt Hôtel**

Une gouvernance créatrice de valeurs

**Initiative de l'Institut sur la gouvernance de créer un Groupe travail, composé de personnalités prestigieuses du monde des affaires, afin de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gouvernance dans les petites et moyennes entreprises, qu'elles soient cotées en bourse ou à capital fermé.**

**M. Yvan Allaire,**

président du conseil d'administration, IGOPP

**M. Michel Audet,**

président du Groupe de travail sur la gouvernance, IGOPP

**M. Pierre Beaulieu,**

vice-président exécutif, Groupement des chefs d'entreprise du Québec.

**Mme Françoise Bertrand,**

présidente-directrice générale, Fédération des chambres de commerce du Québec.

**M. Yvon Bolduc,**

président-directeur général, Fonds de solidarité FTQ.

**M. Robert Coté,**

directeur du développement d'affaires, HEC Montréal.

**Mme Pauline D'Amboise,**

secrétaire générale, Mouvement des caisses Desjardins.

**M. Jacques Daoust,**

président et chef de la direction, Investissement Québec.

**M. Jean-René Halde,**

président et chef de la direction, Banque de développement du Canada

**M<sup>me</sup> Isabelle Hudon,**

présidente et chef de la direction, Chambre de commerce du Montréal métropolitain.

**M. Guy Lefebvre,**

président, Institut québécois des familles en affaires.

**M. Michel Lord,** conseiller.

**M. Michel Nadeau,**

directeur général, IGOPP

**M. Simon Prévost,**

vice-président Québec, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

**M. Normand Provost,**

premier vice-président, placements privés, Caisse de dépôt et placement du Québec.

**M. François Renaud,**

président-directeur général, Ordre des CMA

**M. Jean-Luc Trahan,**

président-directeur général, Manufacturiers et exportateurs du Québec.

## Mandat du Groupe de travail sur la gouvernance des PME

**La réflexion du Groupe de travail s'est déroulée sur les thèmes suivants :**

- Évaluer les pratiques actuelles et les enjeux de gouvernance propres aux PME, qu'elles soient familiales ou non ;
- Apprécier les solutions mises de l'avant pour résoudre ces enjeux dans les PME du Québec ou ailleurs dans le monde ;
- Formuler des recommandations concrètes susceptibles d'améliorer la qualité de la gouvernance dans nos petites et moyennes entreprises non cotées en bourse.

# Qu'est ce que la « gouvernance » pour les PME québécoise?

**Pour les fins des PME, nous pouvons définir la gouvernance comme étant :**

**un ensemble de rapports entre un propriétaire-dirigeant et un groupe de personnes réunies en un conseil consultatif ou un conseil d'administration. Ces personnes, majoritairement indépendantes de la direction et de l'actionnaire de contrôle, ont accepté d'appuyer ce propriétaire-dirigeant de leur expertise et de leur expérience pour améliorer les décisions et assurer la croissance durable de l'entreprise.**

# Le rôle de la gouvernance

- La gouvernance est un outil à la fois efficace et peu coûteux pour **gérer les risques et de relever les défis** de l'économie;
- Le conseil doit s'assurer de l'existence d'**une vision, d'un plan stratégique** et de **contrôles** à tous les niveaux; il aide l'entreprise à se structurer et à implanter les bons outils de gestion;
- Le conseil a une **fonction de prévoyance**. Les membres du conseil doivent s'assurer d'**un plan de continuité** de l'entreprise tant au niveau des ressources humaines que de la propriété et de la gestion

# Les réticences des dirigeants-propriétaires

- En raison des scandales financiers, les dirigeants de PME non cotées en bourses ont une perception négative de la gouvernance;
- La crainte de la perte d'autonomie, du contrôle de l'entreprise ainsi que l'idée de voir partager de l'information financière avec les administrateurs externes;
- L'obligation de consacrer des heures additionnelles à préparer les réunions d'un conseil consultatif ou d'un conseil d'administration; de rédiger des rapports, des présentations, etc.

# Principaux bénéfices de la gouvernance pour la PME

- **Les principaux bénéfices pour l'entreprise imputables à une meilleure gouvernance sont les suivants:**
  - ✓ La participation active des membres externes du conseil à des réunions d'orientations favorise la mise en place de **meilleures structures de gestion**, permet **d'améliorer les choix stratégiques** et parfois, **d'éviter des erreurs coûteuses**. Il arrive que les membres formulent des idées nouvelles et des avenues qui n'avaient pas été envisagées par la direction.
  - ✓ Par leur expérience et leurs réseaux, les membres de ces conseils permettent à la PME d'élargir l'**univers accessible de compétences**, souvent complémentaires, et de précieux contacts. Leur appui s'avère particulièrement utile dans les projets de développement de l'entreprise : pénétration de nouveaux marchés, diversification dans de nouveaux créneaux ou croissance par acquisitions.

À la lumière de ces informations, le Groupe de travail sur la gouvernance des PME a élaboré six recommandations pour améliorer la qualité de la gouvernance et d'en diffuser l'adoption au sein des PME

1. Que les propriétaires-dirigeants de PME, lorsque celles-ci atteignent une taille et un niveau de complexité significatifs, fassent **appel à un conseil consultatif afin de les appuyer dans leur prise de décision et d'assurer le plein développement de leur entreprise.**
2. Que la direction d'une PME dont une part importante du capital est détenue par des actionnaires autres que celui de contrôle, **forme un véritable conseil d'administration répondant aux principes et règles de gouvernance les plus exigeantes.**
3. Que les investisseurs institutionnels **souscrivent à un code des «meilleures pratiques» en matière de gouvernance à l'endroit des PME dont ils deviennent les partenaires.**

4. **Que les dirigeants d'entreprises non cotées en bourse ayant fait avec succès l'expérience de la gouvernance en deviennent les ambassadeurs dans leur milieu.**
  
5. **Que le législateur évite d'intervenir pour encadrer ou imposer des règles de gouvernance aux entreprises non cotées en bourse.**
  
6. **Qu'un plan d'action concret afin de promouvoir et d'améliorer la gouvernance dans les PME soit élaboré et que le mandat du Groupe de travail soit prolongé d'un an pour en assurer la mise en oeuvre et le suivi.**

# Gouvernance des PME au Québec

# Merci...



Le 17 octobre 2008