

Colloque sur la gouvernance des PME

« Étude exclusive sur la gouvernance de 100
PME au Québec »

Par M. Robert C. Nadeau

Associé, responsable de la pratique des
conseils d'administration

Spencer Stuart



17 octobre 2008

Alt Hôtel

Une gouvernance créatrice de valeurs

- ✓ **Spencer Stuart et l'IGOPP publient chaque année une étude sur les pratiques et tendances dans l'organisation et la rémunération des conseils d'administration des 50 plus grandes entreprises publiques au Québec.**

Soucieux de répondre aux besoins spécifiques des PME québécoises, nous dévoilons aujourd'hui les résultats d'une étude exclusive sur la structure de gouvernance de 100 PME.

✓ **Profils de répondants:**

- **78 %** des entreprises participantes sont des entrepreneurs propriétaires
- **60 %** comptent des membres de leur famille au sein de leur entreprise
- **74 %** comptent en moyenne entre 100 et 300 employés

✓ **Structure de gouvernance:**

- **33 %** n'ont aucune structure de gouvernance
- **24 %** ont un comité consultatif
- **43 %** ont un conseil d'administration

1. AUCUNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Parmi les 33 % des entreprises ne possédant aucune structure de gouvernance, 64 % ne comptent pas en constituer une, car :

Raisons	Pourcentage
Ils n'y voient pas de valeur ajoutée	45 %
Un conseil complique la gestion	24 %
Ils n'ont pas le temps de créer une structure	7 %
Une dépense qui n'est pas nécessaire	6 %
Autres raisons: <ul style="list-style-type: none">- Un comité opérationnel interne n'a pas besoin d'administrateurs externes aux intérêts diffus;- Un comité de direction suffit;- Faire appel à un groupe de conseillers au besoin;- Attendre le bon moment afin d'implanter une structure de gouvernance bien adaptée aux besoins de l'entreprise.	18 %

2. COMITÉ CONSULTATIF

- ✓ **En terme de support, 42 % des PME ayant un comité consultatif ont recours à des conseillers stratégiques, 41 % à des groupes de partage et 17 % à un mentor.**
- ✓ **68 % ont implanté un comité consultatif suite à leur propre réflexion, car selon eux cette structure leur permet d'en tirer les avantages suivants:**

Avantages	Pourcentage
Éviter des erreurs stratégiques	58 %
Accéder à des réseaux de contacts	50 %
Contribuer à la création de valeur	46 %
Appuyer et guider la direction	42 %

Dans 63 % des cas, ces PME ne comptent pas se doter d'un conseil d'administration, car elles jugent que cette structure répond à leurs besoins actuels.

2. COMITÉ CONSULTATIF...

Composition des comités consultatifs:

84 % des entreprises comptent en moyenne **entre 3 et 5 membres** en majorité des indépendants

Âge des administrateurs:

L'âge moyen des membres du comité consultatif d'une PME au Québec est de : **50 ans**

Nombre de réunions:

Les comités consultatif des PME au Québec tiennent en **moyenne cinq (5) réunions ordinaires par an;**

Rémunération des administrateurs:

Les PME offrant une rémunération à leurs administrateurs donnent en **moyenne 5 230 \$ annuellement.**

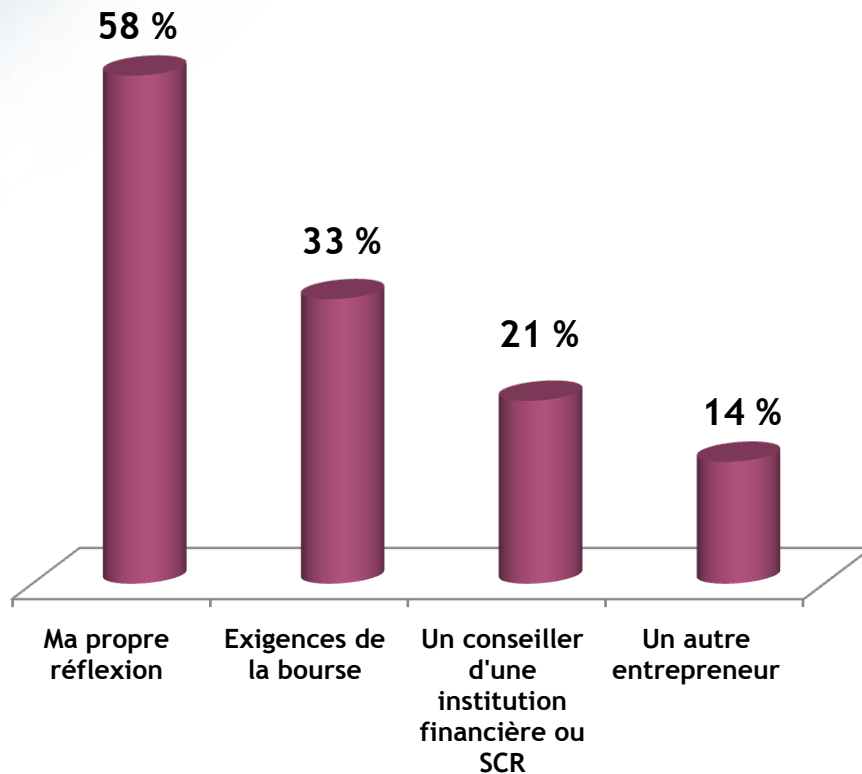
2. COMITÉ CONSULTATIF...

Sujets abordés lors des réunions d'un comité consultatif:

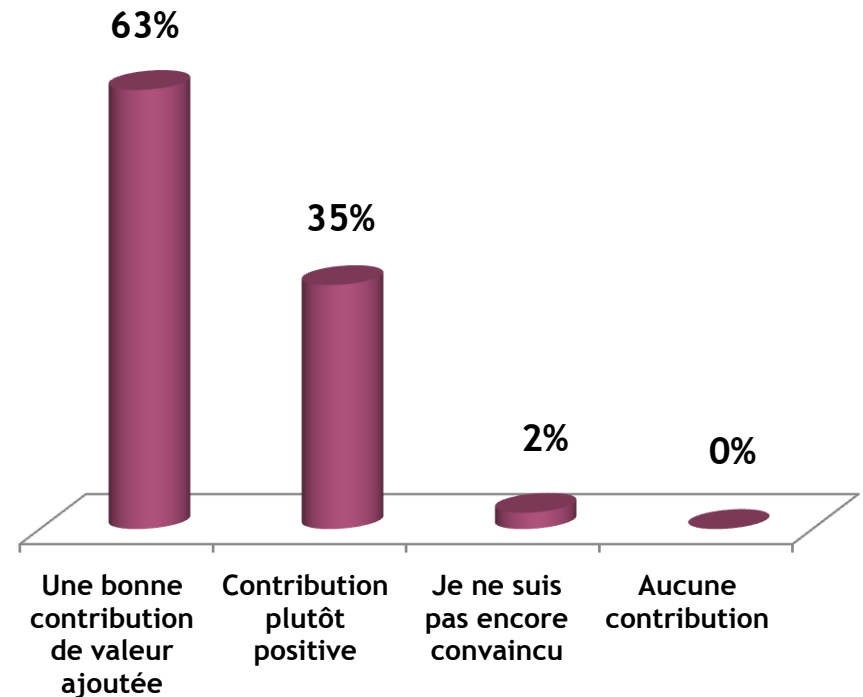
Thèmes abordés	Pourcentage
Plan stratégique	88 %
Principales transactions	71 %
Rapports sur les opérations (ventes et dépenses)	71 %
Perspectives des marchés	71 %
Questions de financement	58 %

3. CONSEIL D'ADMINISTRATION...

Les 43 % des entreprises participantes ont mis en place un C.A. pour les raisons suivantes:



Ce qu'ils en pensent de cette structure?



3. CONSEIL D'ADMINISTRATION...

- ✓ **77 % des conseils d'administration comptent en moyenne au moins 5 membres** (58 % des professionnels de l'entreprise; 51 % des indépendants).
- ✓ **Âge moyen des membres d'un CA d'une PME: 51 ans**
- ✓ **Les conseils d'administration des PME au Québec tiennent en moyenne six (6) réunions ordinaires par an;**
- ✓ **Les conseils d'administration des PME québécoises comptent en moyenne deux (2) principaux comités : 1. comité de vérification et/ ou comité de gouvernance, 2. ressources humaines et rémunération et/ou comité exécutif;**
- ✓ **Dans 60 % des cas, le poste du président du conseil d'administration est occupé par la même personne que le PDG.**

Les PME ayant un conseil d'administration offrent à leurs administrateurs, annuellement, 13 000 \$ en moyenne

3. CONSEIL D'ADMINISTRATION...

À leur avis, cette structure de gouvernance a les avantages suivants:

Avantages	Pourcentage
Appuyer et guider la direction	100 %
Éviter des erreurs stratégiques	67 %
Un bon endroit pour tester des idées	53 %
Contribuer à la création de valeur	49 %
Accéder à des réseaux de contacts	35 %

Son ou ses rôles principal (aux) consistent à :

Les principaux rôles	Pourcentage
Définir les orientations stratégiques	34 %
Protéger les intérêts de tous les actionnaires	34 %
Appuyer l'entrepreneur	27 %
Gérer les risques incluant la relève	25 %
Superviser la gestion	23 %
Gérer l'entreprise	2 %

✓ Notre sondage exclusif révèle

- Qu'une majorité (2/3) des PME recensées au Québec ont fait des **pas/progrès vers l'amélioration des principes de bonne gouvernance**
- **Le processus est évolutif:**
 - Exigences plus strictes
 - Bienfaits reconnus

QUELQUES CONSEILS PRATIQUES

✓ Peu importe le genre de conseil, formel ou informel:

- **Déterminez vous-même le genre d'aviseurs** les plus aptes à ajouter de la valeur à votre entreprise
- **Recrutez les meilleures ressources** dans chaque domaine fonctionnel et/ou dans votre secteur d'activités
- **La qualité** plutôt que la quantité
- **Fixez des rencontres**/un échéancier à date fixe
- **Planifiez ces rencontres** – agenda/documentation
- **Payez** vos aviseurs
- **Formalisez** votre conseil au fil du temps