

Janvier 2020

L'importance vitale d'une solide gouvernance dans l'entreprise privée

Rotman

The David and Sharon
Johnston Centre for
Corporate Governance
Innovation

KPMG



« Avant de mener ces entrevues, nous n'aurions jamais imaginé que 17 entreprises privées pouvaient avoir 17 approches de gouvernance différentes. »

À quoi ressemble une « bonne gouvernance » dans une entreprise privée?

En matière de gouvernance, les entreprises privées tracent leur propre voie et adoptent des approches sur mesure, en adaptant leur conseil d'administration et d'autres organes de prise de décisions en fonction de leurs besoins. De toute évidence, il n'existe pas de « modèle unique » infaillible – et la structure ou la politique la plus efficace dépend des besoins des propriétaires et de l'entreprise.

Les entreprises privées constituent le principal moteur de l'économie canadienne, contribuant jusqu'à 67 % du PIB. Pourtant, la plus grande partie de l'information sur la gouvernance efficace provient de recherches menées auprès de grands émetteurs qui divulguent d'énormes quantités de renseignements. Pour corriger cette lacune, nous avons directement posé la question suivante aux propriétaires, administrateurs et gestionnaires d'entreprises privées : « qu'est-ce qui oriente la prise de décisions dans votre entreprise? »

En collaboration avec KPMG, nous avons interrogé des propriétaires d'entreprises privées de tout le Canada pour en savoir davantage sur leur processus de décision. Un grand nombre d'entre eux se méfient du terme « gouvernance » qu'ils associent à la bureaucratie et à une certaine perte de contrôle. Aux fins du présent rapport, nous avons ramené le sens du mot « gouvernance » à l'un de ses principes les plus élémentaires : la prise de décisions. Car toutes les entreprises, qu'elles aient ou non mis en place une structure de gouvernance formelle, ont à prendre des décisions.

Alors, à quoi ressemble une « bonne gouvernance » dans une entreprise privée? Si l'on se fie à nos discussions, cela dépend de plusieurs facteurs. Nous avons appris que les entreprises privées tracent leur propre voie et qu'il n'existe aucun « modèle unique » ni ensemble de politiques infaillibles et que l'approche de gouvernance la plus efficace est celle qui répond aux besoins des propriétaires et de l'entreprise. Néanmoins, toutes les décisions peuvent bénéficier de l'apport d'un point de vue extérieur.

PRINCIPAUX POINTS À RETENIR

Il existe autant de modèles de gouvernance que d'entreprises

Pour les guider dans la prise de décisions, les entreprises ont développé des approches connues ou créatives variant de structures de gouvernance formelles inspirées de grandes entreprises à des structures informelles, voire à aucune structure. Dans tous les cas, une forme de gouvernance structurée en fonction des besoins ne peut qu'être bénéfique à l'entreprise.

La rémunération des administrateurs varie énormément d'une entreprise à une autre

La plus petite entreprise versait jusqu'à 50 000 \$ par année à ses administrateurs, alors que la suivante sur la liste ne payait que la moitié de cette somme.

L'apport d'un point de vue extérieur aide la prise de décisions

Tant les experts que les non-experts peuvent apporter un point de vue extérieur utile aux décideurs. Si un conseil d'administration est souvent efficace pour obtenir un avis indépendant, un organe informel qui pose les bonnes questions, fournit des conseils et remet les choses en question au besoin peut également jouer ce rôle.

Une bonne gouvernance facilite la prise de décisions

Les gens sont plus enclins à prendre des décisions irrationnelles. Une influence externe ou une perspective indépendante fournie par un organisme impartial peut améliorer les résultats et atténuer les risques inhérents aux décisions prises par des personnes isolées.

**Il n'existe
pas de
modèle unique
de bonne
gouvernance**



L'importance vitale d'une solide gouvernance dans l'entreprise privée

Les entreprises privées constituent le principal moteur de l'économie canadienne, contribuant jusqu'à 67 % du PIB national, selon la Banque de développement du Canada (BDC). Un rapport de la Family Enterprise Xchange et du Conference Board du Canada publié en 2019 révèle en outre que près de 80 % des entreprises canadiennes sont des entreprises familiales qui, à elles seules, comptent pour 60 % du PIB annuel. Quand on sait que le nombre d'inscriptions publiques a presque fondu de moitié au cours des 20 dernières années, il est plus important que jamais, pour assurer la vitalité future de l'économie canadienne, de mieux comprendre les facteurs sur lesquels les entreprises privées s'appuient pour prendre des décisions éclairées.

Nous n'avons pas accès, pour orienter nos travaux, à l'abondante information divulguée au public ni au vaste répertoire de recherches existantes comme ce fut le cas pour l'étude du Johnston Centre sur la gouvernance des sociétés ouvertes. De plus, les activités de gouvernance d'une entreprise privée - a fortiori s'il s'agit d'une entreprise familiale - se résument souvent à la planification de la relève. Nos intérêts sont un peu plus fondamentaux.

Pour de nombreux entrepreneurs et leurs héritiers, le mot « gouvernance » évoque à tort deux réalités qu'ils redoutent : la bureaucratie et la perte de contrôle. Établir une structure de gouvernance est souvent synonyme de longues réunions, d'intercession de non-experts et de paperasserie, le tout à grands frais. C'est pourquoi, aux fins du présent document, nous avons ramené le sens du mot « gouvernance » à l'un de ses principes les plus élémentaires : la prise de décisions.

Toutes les entreprises ont à prendre des décisions, qu'elles aient ou non créé une structure formelle à cette fin, comme un conseil d'administration ou un conseil de famille.

Nous avons mené 19 entrevues auprès de propriétaires, de gestionnaires et d'administrateurs de 17 entreprises privées afin qu'ils nous décrivent la structure de gouvernance qu'ils ont mise en place, le cas échéant, et le rôle que celle-ci joue dans leur processus décisionnel.

Les participants proviennent de six provinces et présentent un large éventail en matière de durée de vie et de taille de l'entreprise, ce qui nous a permis d'examiner une diversité de structures et de circonstances. Nous avons appris que, comme dans d'autres domaines, il n'existe aucun « modèle unique » de gouvernance et que l'approche la plus efficace dépend dans une large mesure de la situation de l'entreprise. Les participants ont reconnu qu'ils manquaient d'information et d'outils pour définir le modèle le mieux adapté à leurs besoins et qu'ils devaient utiliser les « moyens du bord » pour concevoir des systèmes et des structures d'aide à la prise de décisions.

Le rapport qui suit résume les conclusions que nous avons tirées de nos entretiens et met en relief certaines questions cruciales auxquelles il faudra répondre pour soutenir le secteur le plus important du Canada.

A person in a dark suit and red patterned tie is sitting at a desk. Their hands are clasped in front of them. On the desk, there is a laptop, a smartphone, and a glass of water. The background is a plain wall. The entire image has a blue color overlay.

À QUOI SERVENT LES CONSEILS?

Un comité consultatif ou un conseil d'administration peut apporter un point de vue indépendant lorsqu'il y a des décisions importantes à prendre, et contribue ainsi à réduire les risques inhérents aux décisions prises de façon isolée.

Pourquoi la gouvernance est-elle importante?

Bien que nos travaux sur la gouvernance des entreprises privées soient encore embryonnaires, un thème récurrent se dessine. Le seul fait de prononcer le mot « gouvernance » provoque une réaction négative chez les propriétaires – et spécialement les fondateurs – d’entreprises. La lutte qu’ils mènent pour assurer la croissance et, dans certains cas, la survie de leur entreprise les rend très sensibles à toute menace de perte de contrôle. Redéfinir la gouvernance comme un processus de prise de décisions ne suffit pas à les convaincre puisqu’ils peuvent rétorquer qu’ils pratiquent déjà un style de gouvernance qui consiste à prendre toutes les décisions eux-mêmes! Ce qui est incontestable. Notre travail vise à cerner ce qu’est – et n’est pas – une *bonne* gouvernance.

Les spécialistes du comportement ont à maintes reprises démontré que les gens sont enclins à prendre des décisions irrationnelles et qu’une influence externe peut améliorer les résultats¹. Un comité consultatif ou un conseil d’administration peut apporter un point de vue indépendant lorsqu’il y a des décisions importantes à prendre, et contribue ainsi à réduire les risques inhérents aux décisions prises de façon isolée. Et même si les décisions collectives présentent aussi certains dangers, en les surmontant, on arrive souvent à de meilleures décisions que ne le ferait un individu isolé².

La bonne gouvernance améliore-t-elle le rendement?

Ce qui intéresse les propriétaires, c’est de savoir si la « bonne gouvernance » a une incidence directe sur le rendement de l’entreprise. La réponse n’est pas simple. Certaines études établissent un lien entre la qualité de la gouvernance et les résultats d’exploitation, le rendement de l’action et la compétitivité^{3,4,5}. D’autres études sont moins catégoriques et hésitent, entre autres, à faire un rapprochement de cause à effet entre la gouvernance et le rendement^{6,7,8}.

Le fait qu’il soit difficile d’établir la causalité statistique ne signifie pas que la gouvernance n’a aucune incidence sur la performance. Dans le présent rapport, nous présentons la gouvernance comme un ensemble de processus nécessaires à la prise de bonnes décisions organisationnelles plutôt qu’une série stricte de structures et de politiques générant infailliblement un profit. Il nous est ainsi possible de définir le mot et d’aborder le sujet avec une plus grande ouverture d’esprit. Quant au lien entre la gouvernance et le rendement, il est évident que le rendement durable à long terme repose avant tout sur des décisions réfléchies et raisonnées.

Alors, est-il toujours avantageux de créer un conseil d’administration? Pas nécessairement. Les conseils d’administration peuvent entraîner des coûts et des niveaux de bureaucratie qui ne sont pas appropriés pour toutes les entreprises. Mais comme le démontrent nos entrevues, les entreprises qui se trouvent à différentes étapes de leur croissance ou de leur développement peuvent bénéficier d’une gouvernance structurée et adaptée à leurs besoins particuliers.

¹Pour un aperçu des meilleures études effectuées sur le sujet, consulter *Thinking, Fast and Slow* de Daniel Kahneman, *Nudge* de Richard Thaler et Cass Sunstein, et *Predictably Irrational* de Dan Ariely.

²(Sunstein & Hastie, 2014)

³(Bhagat & Bolton, 2008)

⁴(Anderson & Chun, 2014)

⁵(Le Breton-Miller & Miller, 2006)

⁶(Young, 2003)

⁷(Aktan, Turen, & Tvaronavičienė, 2018)

⁸(Brick & Chidambaran, 2010)

Définitions de base

Qu'est-ce qu'un groupe consultatif de pairs?

De nombreux propriétaires d'entreprises et chefs de la direction se joignent à des groupes de pairs structurés qui leur donnent accès à de vastes réseaux de cadres supérieurs. Ils ont ainsi la possibilité de discuter d'enjeux importants et d'obtenir un point de vue indépendant de la part d'autres cadres chevronnés.

Qu'est-ce qu'un comité consultatif?

Les comités consultatifs sont des groupes plus ou moins structurés composés de propriétaires, de gestionnaires, de fournisseurs de confiance et d'autres parties indépendantes. Une étude de la BDC menée en 2014 révèle que 6 % des PME canadiennes ont accès à des comités consultatifs⁹. Ceux-ci sont le plus souvent mis en œuvre par des décideurs clés – propriétaires ou chefs de la direction – qui souhaitent obtenir des conseils indépendants, mais ne veulent pas être liés par les décisions prises par leurs conseillers. La taille du comité, tout comme la fréquence des rencontres, peut varier et les membres sont habituellement – mais pas toujours – rémunérés pour leurs services. En général, leur rôle consiste à fournir des conseils stratégiques, des occasions de réseautage et des points de vue indépendants sur les questions opérationnelles.

AVANTAGES

- + Conseils indépendants
- + Occasions de réseautage intéressantes
- + Exige moins de temps et de ressources de la part de l'entreprise

INCONVÉNIENTS

- × Temps de discussion limité
- × Risque de problème lié à la confidentialité
- × Connaissance moins approfondie de l'entreprise

AVANTAGES

- + Point de vue indépendant
- + Réduction de la bureaucratie et de l'administration
- + Décisions non exécutoires

INCONVÉNIENTS

- × Peut demander beaucoup de temps
- × Peut être coûteux
- × Parfois plus difficile à réunir qu'un conseil d'administration

⁹(BDC, 2014)

Qu'est-ce qu'un conseil d'administration?

C'est une structure juridique qui a le devoir de prendre des décisions exécutoires dans le meilleur intérêt de l'entreprise. Même si toutes les entreprises constituées en société sont tenues d'avoir un conseil d'administration, celui-ci ne comprend souvent qu'un seul membre, l'entrepreneur lui-même. Lorsque l'entreprise devient plus complexe ou risquée, les propriétaires peuvent avoir avantage à partager le fardeau du risque et des décisions en s'adjoignant des administrateurs indépendants externes. Les décisions prises par un conseil d'administration sont exécutoires et les administrateurs peuvent être tenus personnellement responsables en cas de négligence. Les administrateurs sont élus par les actionnaires et siègent à leur gré, mais ils sont tenus à des obligations fiduciaires précises, conformément aux lois applicables. La taille du conseil d'administration est précisée dans les règlements administratifs, et la fréquence des réunions varie en fonction des besoins, la norme minimale étant d'une fois par trimestre. Les administrateurs d'entreprises privées sont généralement rémunérés pour leurs services.

AVANTAGES

- + Risque partagé
- + Point de vue indépendant
- + Les administrateurs sont tenus d'agir dans l'intérêt de l'entreprise
- + La présence d'une structure de gouvernance formelle peut constituer un atout pour attirer les investisseurs externes

INCONVÉNIENTS

- ✗ Peut demander beaucoup de temps
- ✗ Alourdit le fardeau administratif
- ✗ Les décisions sont exécutoires (ce qui peut présenter un avantage pour certains)
- ✗ Peut être coûteux (honoraires des administrateurs, assurance, etc.)

Qu'est-ce qu'un conseil de famille?

Par manque d'intérêt ou pour tout autre motif, les propriétaires ne participent pas toujours à l'exploitation de l'entreprise. Mais parfois, les groupes de propriétaires ont des décisions complexes à prendre, touchant, entre autres, la planification de la relève ou les politiques en matière de placements, de dividendes et d'achat et de vente d'actions. Et plus le groupe de propriétaires s'étend, devient plus complexe ou disparate - lors, par exemple, du passage de l'entreprise familiale à la génération suivante -, il est souvent difficile d'inclure efficacement tous les actionnaires dans les décisions relatives à la propriété de l'entreprise. Les propriétaires peuvent alors former un conseil de famille, qui sera chargé de prendre et de transmettre les décisions au nom de l'ensemble du groupe. Si une famille compte plusieurs branches qui sont toutes propriétaires de l'entreprise, chacune de ces branches aura généralement un ou plusieurs représentants au conseil de famille. La taille du conseil et la fréquence des réunions varient en fonction des besoins.

AVANTAGES

- + Permet aux propriétaires de « parler d'une seule voix »
- + Permet aux propriétaires (ou à leurs représentants) de participer à un forum de discussion
- + Favorise l'accès de tous les propriétaires à l'information importante
- + Instaure un climat de confiance entre les propriétaires
- + Fournit à l'entreprise un lien plus structuré avec les propriétaires

INCONVÉNIENTS

- ✗ Peut demander beaucoup de temps
- ✗ La programmation des rencontres, la présence aux réunions et le partage de renseignements demandent une discipline rigoureuse
- ✗ Peut être une source de conflits entre propriétaires (tout en offrant un forum pour les régler)

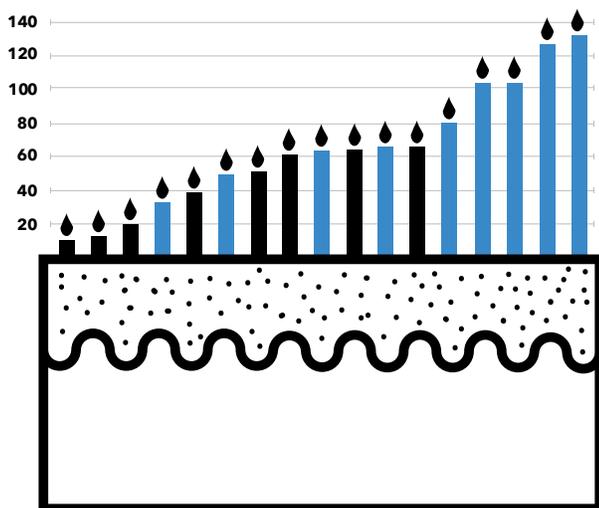
La diversité des structures de gouvernance des entreprises privées

Adoption d'une structure de gouvernance

Sur les 17 entreprises qui ont participé à l'étude, plus de la moitié se sont dotées d'un conseil d'administration structuré, alors que les comités consultatifs étaient beaucoup plus rares. Cinq participants n'avaient aucune structure formelle en place pour régir l'entreprise ou la famille; de ce nombre, deux sont encore contrôlées par le fondateur, les trois autres étant des entreprises familiales de troisième génération. Bien qu'une étude antérieure du Clarkson Centre for Board Effectiveness révèle que la gouvernance des entreprises privées tend à devenir plus formelle à mesure qu'elles passent d'une génération à l'autre, nos entrevues démontrent que les entreprises ne suivent pas toutes cette tendance. En bref, une structure de gouvernance formelle peut être adoptée à n'importe quel stade, indépendamment de la durée de vie ou de la taille de l'entreprise.

Adoption d'un conseil de famille selon la durée de vie de l'entreprise

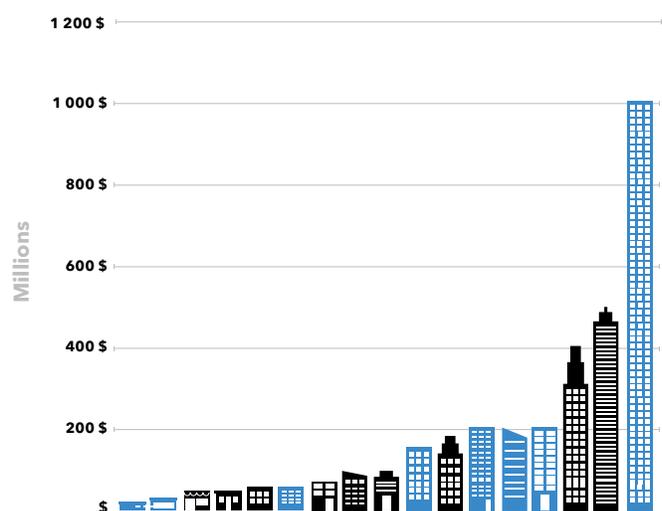
- Avec conseil de famille
- Sans conseil de famille



Les entreprises ayant une plus longue durée de vie ont adopté un conseil de famille

Adoption d'un conseil d'administration selon la taille de l'entreprise

- Avec conseil d'administration
- Sans conseil d'administration



La taille de l'entreprise n'est pas directement reliée à la présence ou non d'un conseil d'administration

Répartition des structures de gouvernance

**Le chef de la direction
est-il le fondateur ou un
membre de la famille?**

Oui Non

71% des participants ont répondu
oui, 29% des participants ont
répondu non.

**Une convention entre
actionnaires a-t-elle été
établie?**

Oui Non

75% des participants ont répondu
oui, 25% des participants ont
répondu non.

**Existe-t-il un conseil
d'administration?**

Oui Non

53% des participants ont répondu
oui, 47% des participants ont
répondu non.

**Le conseil est-il constitué
en majorité de membres
indépendants?**

Oui Non

73% des participants ont répondu
oui, 27% ont répondu non.

**Un comité consultatif
a-t-il été formé?**

Oui Non

12% des participants ont répondu
oui, 88% ont répondu non.

**Un conseil de famille
a-t-il été formé?**

Oui Non

56% des participants ont répondu
oui, 44% ont répondu non.

A blue-tinted photograph of a modern office interior. In the foreground, there are horizontal window blinds. In the background, a person is sitting at a desk, looking out a large window. The overall atmosphere is professional and contemporary.

**Les entreprises
privées
peuvent à loisir
personnaliser
leur approche
en matière de
gouvernance.**

Il existe autant de modèles de gouvernance que d'entreprises

Bien que la plupart des participants à l'étude aient adopté une certaine combinaison de structures de gouvernance reconnues, chacun avait une conception unique de la façon dont ces mécanismes ajoutent de la valeur aux décisions. Les exemples les plus intéressants sont à la fois familiers et créatifs. Voici quelques exemples des structures utilisées par les personnes interrogées.

« Nous nous inspirons du modèle des sociétés ouvertes »

Trois des principales sociétés étudiées avaient adopté une approche de gouvernance courante parmi les sociétés cotées en bourse, laquelle repose sur la constitution d'un conseil d'administration composé en majorité d'administrateurs externes et indépendants, et la mise en place d'un large éventail de processus et de structures. Chacun de ces conseils avait créé un certain nombre de comités formels (audit, ressources humaines, gouvernance, etc.) et adopté des méthodes rigoureuses de recrutement et d'évaluation du rendement des administrateurs.

Cette approche est particulièrement appropriée pour les entreprises qui ont atteint un niveau élevé de complexité et de diversification, et ont besoin d'être guidées par un conseil indépendant et compétent. On s'assure ainsi que la voix des administrateurs est entendue, et que les contrôles et les contrepoids nécessaires sont mis en œuvre. Dans ce modèle de gouvernance, les décisions du propriétaire (ou de la famille) sont séparées de celles de l'entreprise, ce qui permet au conseil d'administration de se concentrer sur l'ajout de valeur à l'entreprise.

« Nous traitons notre comité consultatif comme si ses décisions étaient exécutoires »

Une entreprise familiale a formé un comité consultatif qu'elle traite comme s'il était habilité à prendre des décisions exécutoires. La plupart des membres ont été recrutés à l'extérieur de la famille, ce qui signifie que les propriétaires peuvent se retrouver en situation minoritaire lors de certains votes. Lorsque c'est le cas, les propriétaires se rallient aux décisions du comité consultatif.

Lorsqu'on lui a demandé pourquoi l'entreprise n'avait pas plutôt formé un conseil d'administration, le chef de la direction a affirmé que cette option ne valait pas la paperasserie supplémentaire qu'elle exigeait et qu'il ne voulait pas imposer ce fardeau juridique aux membres du comité. Bien qu'un comité consultatif exige beaucoup de discipline de la part des propriétaires pour donner suite aux décisions, il peut représenter le meilleur des deux mondes lorsqu'il fonctionne adéquatement.

« Les décisions passent par deux comités de gestion spéciaux »

Une société de 35 millions de dollars dirigée par deux fondateurs non liés n'a pas de conseil, mais a formé deux comités internes, dont l'un est responsable de la présélection des propositions stratégiques et l'autre participe aux décisions d'investissement. Les comités sont composés des fondateurs eux-mêmes et de membres clés du personnel. Le rôle de chaque comité est défini de façon formelle et rigoureuse, notamment en ce qui a trait à la façon dont les fondateurs autorisent les projets et investissements importants ainsi qu'au moment où ils le font. Chaque fondateur préside l'un des comités et tous deux exercent ainsi un contrôle égal sur la direction de l'entreprise. Bien que les fondateurs contrôlent plus de 90 % des votes et ont le pouvoir de passer outre aux décisions des comités, ils bénéficient grandement de l'apport de leurs hauts dirigeants.

« Nous ferons peut-être un appel public à l'épargne afin de concilier les intérêts divergents de trois générations d'actionnaires »

Grâce à la longévité exceptionnelle de ses membres fondateurs et de l'entreprise elle-même, l'une des sociétés participantes compte aujourd'hui trois générations d'adultes (avec un écart d'âge considérable entre elles) activement engagées dans l'entreprise. Cependant, avec neuf membres issus de la troisième génération figurant parmi les propriétaires, les intérêts des uns et des autres sont très divergents. Certains sont enthousiastes à l'idée de participer à l'exploitation, et d'autres, pas du tout. Certains préféreraient retirer leur argent maintenant, tandis que d'autres préféreraient continuer à faire fructifier leur investissement dans l'entreprise familiale.

De tous les participants, cette entreprise a été la seule à affirmer qu'elle considérerait la possibilité de lancer un PAPE. L'accès à des capitaux externes permettrait à chaque propriétaire de profiter à sa guise de son investissement.

« Un conseil indépendant a été mis en place par notre chef de la direction recruté à l'extérieur de la famille »

Pour deux des sociétés que nous avons interviewées, le passage à une structure de gouvernance officielle a commencé par l'embauche d'un chef de la direction externe. L'une d'elles est une grande entreprise diversifiée qui en est à sa quatrième génération. Le nouveau chef de la direction tenait à avoir un conseil d'administration indépendant qui lui fournirait l'expertise et l'orientation dont il avait besoin pour diriger la société efficacement. Pour que cette structure fonctionne, il a veillé à ce que son rôle soit clairement défini, avec une répartition précise des responsabilités entre lui, le conseil d'administration et les nombreux propriétaires de troisième et quatrième générations. La famille a modifié sa convention d'actionnaires pour déterminer les décisions appartenant aux propriétaires et celles relevant du conseil d'administration. Entre-temps, le conseil d'administration et le chef de la direction ont reçu des mandats clairs quant aux pouvoirs qu'ils pouvaient exercer.

Jusqu'alors, les propriétaires exerçaient une gouvernance « instinctive », une méthode éprouvée depuis plusieurs générations. Cependant, avec la croissance et la diversification de la base d'actionnaires et l'embauche d'un chef de la direction externe, une approche plus formelle devenait nécessaire.

« Nous avons créé un comité consultatif, mais nous l'avons démantelé »

L'une des sociétés participantes, qui en était à sa troisième génération, avait formé un comité consultatif comme étape intermédiaire vers la mise en place d'un conseil d'administration indépendant. Elle cherchait ainsi à créer une plateforme qui permettrait aux propriétaires de la génération sortante de rester engagés dans l'entreprise - comme membres du comité - alors que la quatrième génération accédait à la haute direction. Pendant un certain temps, le comité consultatif s'est réuni tous les trimestres et a effectivement joué son rôle de conseiller. Mais comme les propriétaires et les gestionnaires n'étaient pas prêts à investir le temps et l'argent nécessaires pour attirer et retenir de bons conseillers, le comité a simplement été démantelé lorsque le secteur a connu un important recul.

Aujourd'hui, les décisions clés sont prises par un comité de direction composé du chef de la direction (G4), de trois autres membres de la famille (G4 et G3) et d'un cadre de l'extérieur. La quatrième génération voudrait reformer un conseil d'administration indépendant plus efficace. D'ici là, un conseil de famille a été constitué pour aider les générations montantes à s'engager comme propriétaires et, éventuellement, comme exploitants ou administrateurs. Un conseil d'administration apporterait plus de rigueur à la prise de décisions, tout en assurant une séparation formelle entre la famille et l'entreprise.

La diversité des structures de gouvernance décrites dans les pages précédentes démontre que les entreprises privées sont à même de tracer leur propre voie, souvent avec de bons résultats. Contrairement aux émetteurs publics, elles peuvent se permettre¹⁰ d'adopter des approches sur mesure pour assurer leur gouvernance et se doter de conseils d'administration ou d'autres structures décisionnelles qui répondent aux besoins des propriétaires et de l'entreprise. Certains des participants à l'étude ont toutefois reconnu qu'ils auraient aimé avoir accès à des ressources et à des outils pour les guider dans l'élaboration de leurs structures de gouvernance. Nous espérons que le présent rapport pourra fournir quelques pistes à cette fin.

¹⁰ Il convient de noter que certains pays, dont le Royaume-Uni, ont adopté des lois obligeant les entreprises privées à rendre compte de la manière dont elles sont régies. Le gouvernement britannique a récemment publié un ensemble de principes pour aider les grandes entreprises privées à se conformer à la nouvelle réglementation.

A photograph of a business meeting with a blue color overlay. In the foreground, a conference table is set with papers, pens, and glasses of water. In the background, several people in business attire are standing and talking. A white text box is overlaid on the left side of the image.

**« De quel soutien
avez-vous besoin
pour optimiser
votre cadre de
gouvernance? »**

Ce que les conseils des entreprises privées ont besoin de savoir (et comment nous pouvons les aider)

La question la plus importante que nous avons posée aux participants a sans doute été : « De quel soutien avez-vous besoin pour optimiser votre cadre de gouvernance? » Leurs réponses ont non seulement permis de cerner l'état actuel de la gouvernance dans les entreprises privées, mais également d'orienter nos futures recherches sur le sujet.

Exemple d'outil utile

Les entreprises privées ont de nombreuses ressources à leur disposition. Par exemple, l'Évaluation de la dynamique de l'entreprise familiale de KPMG est un outil facile à utiliser qui permet aux entreprises d'évaluer leurs capacités dans six domaines clés, dont la gouvernance.

Comment les administrateurs des entreprises privées sont-ils rémunérés?

La question qui revenait le plus souvent pendant les entrevues était : « Comment les autres compagnies rémunèrent-elles leurs administrateurs? » Bien qu'il existe peu de données fiables sur le sujet, certains des participants à l'étude ont accepté de divulguer leurs pratiques concernant la rémunération de leurs administrateurs et conseillers.

Les neuf entreprises qui ont divulgué ces informations ont un chiffre d'affaires annuel variant de 35 millions à 1 milliard de dollars, et la plus petite d'entre elles est celle qui rémunère le mieux ses administrateurs (50 000 \$ par année), soit le double de la suivante dans la liste. Trois des neuf entreprises ne versent aucune rémunération à leurs administrateurs.

Un récent sondage mené auprès des conseils d'administration d'entreprises privées aux États-Unis révèle que le point médian des honoraires annuels s'établit à 30 000 \$ et celui des jetons de présence, à 2 000 \$, les montants étant fortement liés à la taille de l'entreprise.

Nous continuerons de recueillir des données sur la rémunération des membres des conseils d'administration des sociétés privées canadiennes et publierons d'autres résultats dès que possible.

Nombre d'entreprises versant des honoraires annuels à leurs administrateurs

6 sur 9

Nombre d'entreprises payant des jetons de présence

6 sur 9

Nombre d'entreprises versant des honoraires annuels et des jetons de présence

3 sur 9

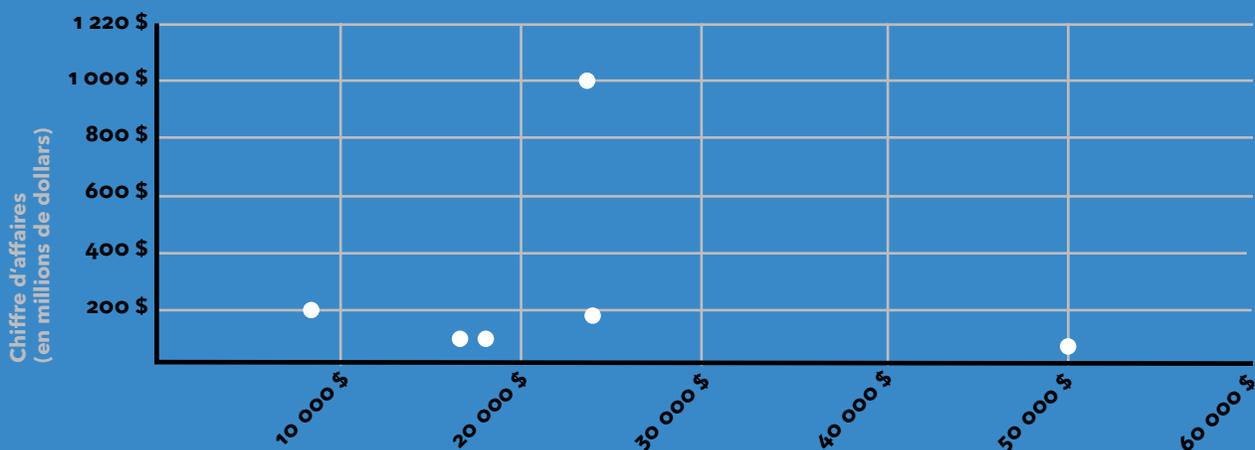
À quoi sert d'avoir une bonne gouvernance?

Très souvent, la réticence des propriétaires et des gestionnaires à mettre en œuvre un cadre de gouvernance efficace vient du fait qu'ils comprennent mal l'importance que celui-ci peut avoir pour la famille ou les propriétaires et l'entreprise. Le présent rapport vise, entre autres, à démystifier la notion de gouvernance encore souvent considérée comme un inutile fardeau bureaucratique pour démontrer la valeur réelle qu'elle peut apporter aux décisions de l'entreprise. Nous continuerons de produire des publications et des outils pour aider les dirigeants d'entreprises privées à comprendre la valeur d'une bonne gouvernance pour leur entreprise et leur famille et déterminer l'approche la mieux adaptée à leurs besoins.

Quel est l'avantage d'inclure des personnes extérieures dans la prise de décisions?

On peut comprendre que les entrepreneurs qui réussissent soient réticents à introduire des étrangers dans leur processus décisionnel, surtout si ceux-ci ne possèdent pas d'expertise pertinente ou d'expérience sectorielle spécifique. Un de nos participants, qui est fondateur de son entreprise, s'est dit ouvert à l'idée de former un conseil d'administration... s'il pouvait trouver quelqu'un qui comprendrait son entreprise aussi bien que lui. Or, l'un des premiers objectifs d'un conseil d'administration consiste à fournir un point de vue indépendant. Les recherches démontrent que des personnes qui ne sont pas nécessairement des spécialistes sont souvent mieux à même de faire des prévisions justes et, selon une étude récente, elles sont particulièrement précieuses au sein des conseils d'administration. Dans les prochains rapports, nous nous concentrerons sur la valeur des personnes de l'extérieur dans la prise de décisions¹¹.

Parallèle entre la taille (chiffre d'affaires) de l'entreprise et la rémunération annuelle de ses administrateurs



Rémunération annuelle des administrateurs

Il n'existe pas de lien déterminant entre la taille de l'entreprise et la rémunération versée aux administrateurs.

¹¹ (Epstein, 2019)

Comment mettre sur pied un conseil sans se perdre dans les procédures administratives?

Certaines entreprises privées doivent concevoir leur propre modèle de gouvernance afin de répondre à leurs besoins particuliers. Ainsi, l'une des sociétés mentionnées plus haut a doté son comité consultatif de pouvoirs qui reviennent normalement au conseil d'administration, tout en évitant le fardeau bureaucratique associé à ce dernier. À mesure que nous continuerons d'étudier les structures de gouvernance des sociétés privées, nous présenterons les différentes approches qu'une entreprise peut adopter pour maximiser l'efficacité de sa gouvernance sans se perdre dans les procédures administratives. Les sociétés de services professionnels peuvent fournir des conseils personnalisés pour soutenir les entreprises dans le choix d'un cadre de gouvernance adapté à leur situation.

Comment mobiliser les parties prenantes « habituées au succès »?

L'un des participants - un chef de la direction recruté à l'extérieur de la famille - tente de mobiliser les actionnaires des deuxième et troisième générations. Habitués à profiter des bénéfices générés par l'entreprise, ceux-ci sont peu intéressés à discuter de l'entreprise elle-même et de son avenir. Bien que ce défi soit particulièrement difficile à relever pour un chef de la direction externe, la question est pertinente pour toute entreprise prospère qui passe à la génération suivante et que les nouveaux propriétaires sont plus diversifiés et plus nombreux. Dans nos futures publications, nous examinerons les approches que des propriétaires et des gestionnaires ont adoptées pour garder les actionnaires informés et mobilisés à l'égard du processus de gouvernance.

À quoi devrait ressembler une réunion du conseil?

Beaucoup d'entreprises privées cherchent simplement un modèle à suivre. Certaines ont déjà mis sur pied un conseil d'administration ou un conseil de famille et défini clairement leurs mandats. Oui, mais que se passe-t-il au juste derrière la porte de la salle du conseil? Au cours de la prochaine année, nous produirons diverses publications qui fourniront des conseils utiles à ceux qui sont peu familiers avec les processus de gouvernance officiels, notamment sur la façon de tenir une réunion de conseil efficace.

17 entreprises.

**17 approches
de gouvernance
différentes.**



Conclusions et prochaines étapes

Avant de mener ces entrevues, nous n'aurions jamais imaginé que dix-sept sociétés privées différentes auraient dix-sept approches de gouvernance différentes. De plus, le fait que ces sociétés s'écartent des tendances observées dans une précédente étude ne fait que renforcer, malgré la petite taille de l'échantillon, la nécessité de procéder à des analyses plus poussées. En bref, nous savons peu de choses sur le sujet. La gouvernance des entreprises privées au Canada demeure un peu un mystère, et ce, malgré le fait qu'elles comptent pour les deux tiers du PIB canadien et que leurs décisions ont des répercussions sur l'ensemble du pays.

Nos travaux sur la gouvernance des entreprises privées seront répartis en trois principaux volets :

1. Collecte des données en continu

Sans données, il ne nous reste que l'instinct. C'est pourquoi nous continuerons à mener des entrevues et à exploiter toutes les sources d'information disponibles sur le sujet. Et à mesure que nous étofferons nos ensembles de données, nos travaux auront de plus en plus d'impact. *Si vous souhaitez participer à une entrevue anonyme, nous vous invitons à communiquer avec nous.*

2. Rapports et outils

Nous voulons vous faire profiter de nos connaissances en les diffusant sous forme de rapports, d'outils et d'articles conçus pour informer les entreprises privées et leur donner les moyens d'optimiser leur cadre de gouvernance, tout en stimulant la discussion et en soulevant de nouvelles questions.

3. Événements privés

Le contact direct demeure la meilleure façon de partager des idées. Au cours des deux prochaines années, nous lancerons une série d'événements où les propriétaires, les gestionnaires et les administrateurs de sociétés privées et d'autres membres de la famille pourront se réunir et apprendre des experts en la matière, et les uns des autres. En plus d'être une excellente source d'information, ces événements offriront une occasion de discuter et de débattre des approches les plus efficaces en matière de gouvernance des sociétés privées.

Bien que les entretiens aient été menés de façon anonyme, nous tenons à remercier tous les participants pour leur franchise et le temps qu'ils nous ont accordé. Sans leur concours, ce rapport n'aurait pu être réalisé.

Répartition des participants

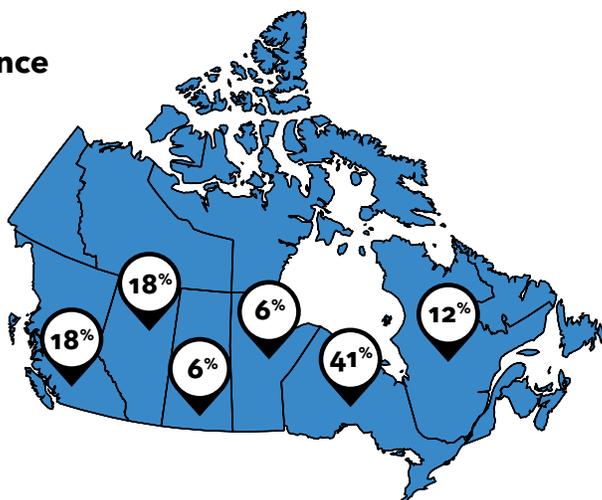
Nous avons effectué des entrevues téléphoniques avec des hauts dirigeants de 17 entreprises privées de diverses régions du Canada. L'information recueillie nous a permis d'en apprendre davantage sur l'histoire de ces entreprises et les structures mises en place pour optimiser la prise de décisions.

Chiffre d'affaires



- Inférieur à 50 M\$
- Entre 50 M\$ et 100 M\$
- Entre 100 M\$ et 200 M\$
- Entre 200 M\$ et 500 M\$
- Supérieur à 500 M\$

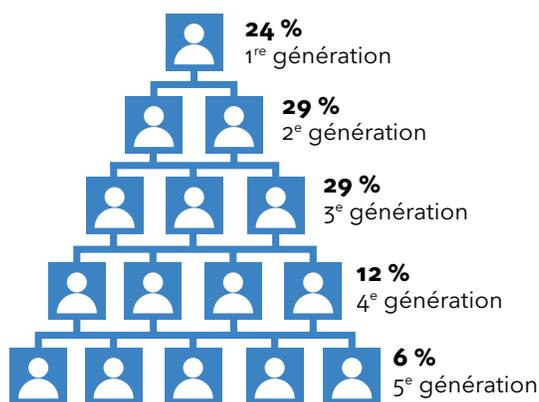
Province



Secteur

- 12 % Automobile
- 18 % Industrie
- 24 % Immobilier
- 12 % Produits de consommation
- 6 % TI
- 6 % Commerce de détail
- 12 % Finances
- 12 % Fabrication

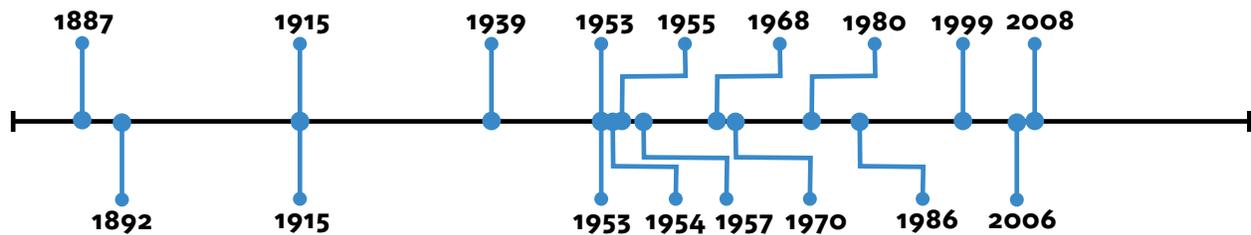
Génération



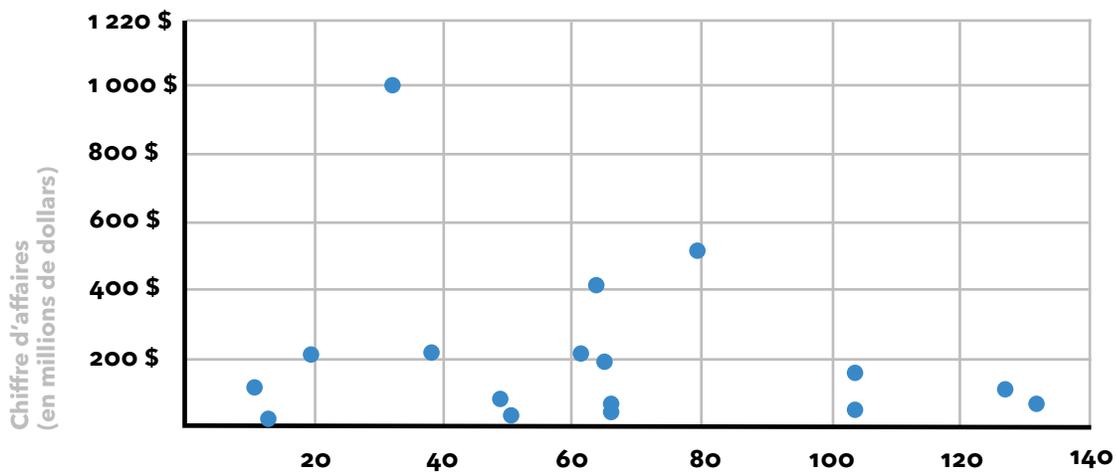
Fonction



Chronologie des années de fondation des entreprises participantes



Durée de vie des entreprises par rapport à leur chiffre d'affaires



Durée de vie de l'entreprise (nombre d'années)

Dans l'échantillon étudié, la durée de vie de l'entreprise et le chiffre d'affaires ne sont pas liés.

Bibliographie

Aktan, B., Turen, S. et Tvaronavičienė, M. « Corporate governance and performance of the financial firms in Bahrain », *Polish Journal of Management Studies*, juin 2018, p. 39-58.

Almandoz, J. et Tilcsik, A. « When Experts Become Liabilities: Domain Experts On Boards and Organizational Failure », *Academy of Management Journal*, 59(4), 2016, p. 1124-1149.

Anderson, G. M. et Chun, D. « How Much Board Turnover Is Best? », *Harvard Business Review*, avril 2014.

Bhagat, S. et Bolton, B. « Corporate governance and firm performance ». *Journal of Corporate Finance*, 14(3), juin 2008, p. 257-273.

Brick, I. E. et Chidambaran, N. « Board meetings, committee structure, and firm value », *Journal of Corporate Finance*, 16(4), septembre 2010, p. 533-553.

Banque de développement du Canada. *Les comités consultatifs : un atout incontestable pour les PME canadiennes*, 2014. [www.bdc.ca/fr/a_propos/recherche_pme/pages/comites_consultatifs.aspx].

Private Company Board Compensation and Governance. *Rapport Compensation Advisory Partners, Family Business Magazine and Private Company Director*, 2019.

Epstein, D. J. *Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World*. New York: Riverhead Books, 2019.

Le Breton-Miller I. et Miller, D. *Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, novembre 2006, p. 731-746.

Sunstein, C. et Hastie, R. « Making Dumb Groups Smarter », décembre 2014.

Young, B. « Corporate Governance and Firm Performance: Is There A Relationship? », *Ivey Business Journal*, septembre-octobre 2003.



Nos commanditaires

Le David and Sharon Johnston Centre for Corporate Governance Innovation de l'école de gestion Rotman compte sur le soutien financier de ses commanditaires pour financer ses événements et ses travaux de recherche. Nous tenons à remercier les commanditaires suivants pour leur généreux soutien.

Partenaires fondateurs

The Rogers Foundation
ATCO Limited
KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Anonyme

Commanditaires fondateurs

La Great-West, compagnie d'assurance-vie
Placements Mackenzie
Power Corporation du Canada

Partenaires

La Société Canadian Tire Limitée
La Langar Foundation in honour of Dr. Gail Regan
Robert McEwen
La Bay Tree Foundation
The Jay and Barbara Hennick Family Foundation
The Ralph M. Barford Foundation



