

Conseils consultatifs réellement efficaces

POINTS DE VUE DES CHEFS D'ENTREPRISE

SÉRIE « LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »



CONSEILS CONSULTATIFS RÉELLEMENT EFFICACES

Points de vue des chefs d'entreprise

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 2 |
| La valeur ajoutée d'un conseil consultatif | 3 |
| Créer des conseils consultatifs réellement efficaces | 4 |
| Les conseils dans les entreprises à croissance exceptionnelle font toute la différence | 4 |
| Utiliser des structures formelles pour gérer les conseils à l'échelle mondiale Jeff Cullen, président, Rodair International Ltd. | 6 |
| Améliorer la gestion des conseils consultatifs | 8 |
| Maximiser le rendement | 8 |
| Rémunérer les conseillers qui obtiennent un rendement élevé | 11 |
| Relever les défis de la gestion d'un conseil consultatif | 12 |
| Préciser le mandat et l'étendue des pouvoirs du conseil consultatif Michael Kehoe, PDG, Innova LifeSciences Corporation | 13 |
| Mesurer la valeur du conseil consultatif | 14 |
| Une expertise et un mentor de confiance pour le chef d'entreprise Neil Clark, président, Greeley Steel & Surplus Inc. | 15 |
| De bons conseillers | 16 |
| Quel est le profil d'un bon conseiller? | 16 |
| Où trouver de bons conseillers | 17 |
| Ce que les bons conseillers ont à dire : l'envers de la médaille | 18 |
| La diversité des membres du conseil fait la différence Anton Rabie, président, Spin Master Ltd. | 19 |
| Fin prêts pour l'avenir | 20 |
| Les six étapes de l'établissement d'un conseil consultatif | 20 |
| Un baromètre pour mesurer la rentabilité et le rendement Jim McCabe, président, McCabe Promotional Advertising Inc. | 21 |
| Annexe : tendances en matière de régie d'entreprise | 22 |
| Lectures recommandées | 23 |
| Remerciements | 24 |

Introduction

De nos jours, les questions se rapportant aux conseils et au rôle qu'ils jouent dans la réussite ou l'échec des entreprises figurent parmi les plus intéressantes en la matière. La plupart du temps, ces questions ont mis l'accent sur les conseils d'administration officiels. À la suite des récentes catastrophes très médiatisées qui ont touché des entreprises comme Enron et WorldCom, les rôles et les responsabilités des conseils d'administration ont énormément retenu l'attention.

Toutefois, on s'est moins intéressé à un type de conseil différent, soit le conseil consultatif. Il n'a pas les responsabilités juridiques ni le pouvoir d'un conseil d'administration, mais il peut jouer un rôle très important dans la réussite d'une entreprise.

Un conseil consultatif est un groupe informel de conseillers choisis par un chef d'entreprise pour fournir une orientation et donner des conseils, mais il est plus structuré qu'un groupe de pairs spécial. Habituellement, les membres du conseil consultatif possèdent une connaissance plus approfondie de l'entreprise ou de ses aspects particuliers et ils ont consacré du temps et de l'énergie à se familiariser avec les principales questions opérationnelles. En tant qu'organisme, le conseil consultatif se différencie également d'un comité de direction, en ce sens qu'il peut faire appel à des personnes provenant de l'extérieur de l'entreprise.

Puisque les conseils consultatifs revêtent souvent une importance particulière pour les entreprises en plein essor, ce rapport présente le point de vue des chefs d'entreprise sur les principaux éléments de la création de ces conseils, de la gestion et de l'évaluation efficaces de l'incidence des conseils consultatifs sur la croissance. Notre rapport s'adresse principalement aux dirigeants d'entreprises qui n'ont pas de conseil consultatif, mais il peut également servir de point de référence aux chefs d'entreprise qui possèdent déjà un tel type de conseil.

Le rapport n'aborde pas les questions relatives aux conseils d'administration officiels, sauf pour souligner brièvement les modifications qui sont actuellement apportées au cadre de la régie d'entreprise, que l'on retrouve dans l'annexe à la page 22. Ces modifications pourraient intéresser les entreprises privées qui cherchent à attirer de nouveaux investisseurs et qui envisagent de s'inscrire en bourse ultérieurement.

Les profils des chefs d'entreprise compris dans le rapport vont des expériences que ces dirigeants ont vécues avec les conseils ayant une structure officielle aux résultats obtenus avec des conseils consultatifs moins structurés. Les profils illustrent de quelles façons précises les conseils ajoutent de la valeur à la production d'une entreprise.

Les graphiques que l'on retrouve dans le rapport nous font voir les résultats d'un sondage portant sur les conseils consultatifs, qui a été distribué à des chefs d'entreprises à croissance exceptionnelle en septembre 2002. Les dirigeants qui ont répondu à ce sondage pouvaient choisir plusieurs réponses à un grand nombre de questions, ce qui explique que le total des réponses soit supérieur à 100 pour cent.

Énoncé de mission de la série « Les entreprises à croissance exceptionnelle »

Partager et adopter les pratiques de gestion des entreprises à croissance exceptionnelle constitue un moyen efficace pour que chaque entreprise puisse accroître sa compétitivité et sa productivité.

La valeur ajoutée d'un conseil consultatif

Un conseil consultatif comporte deux facettes : il fait partie du réseau formel du chef d'entreprise et il prône l'adoption d'une discipline en matière de prise de décision qui impose un certain formalisme et une certaine rigueur peut-être moins élaborés dans les sociétés sans conseil. Lorsqu'il fonctionne bien, un conseil procure un avantage concurrentiel à l'entreprise. Il peut aller au-delà de simples conseils, en cimentant les principales relations ou en servant de plateforme à la gestion des relations avec les principaux conseillers. Un conseil fait également partie de l'évolution d'un chef d'entreprise en tant que dirigeant, lorsque ce dernier délaisse le rôle dominant qu'il joue dans l'entreprise pour mieux diriger une équipe de gestion.

Pourquoi les chefs d'entreprise ont des conseils consultatifs :

- Pour obtenir des conseils de la part d'autres personnes qui en savent peut-être davantage que le dirigeant sur des questions précises.
- Pour renforcer les relations importantes avec ceux et celles qui ont un intérêt direct dans l'entreprise, comme les principaux fournisseurs et clients.
- Pour acquérir de l'expérience auprès d'un groupe externe qui exerce un rôle de surveillance.
- Pour se préparer à une structure de régie plus officielle comme un conseil d'administration.
- Pour obtenir un point de vue indépendant dans un contexte « non menaçant », donné par des personnes qui sont peut-être plus disposées à formuler des critiques.
- Pour attirer les investisseurs éventuels en adoptant de bonnes pratiques en matière de régie d'entreprise.

Il n'est jamais trop tôt pour se doter d'un conseil consultatif. Lorsque j'ai mis sur pied ma première entreprise, je n'ai jamais eu de conseillers et quelques conseils externes auraient pu m'être bien utiles.

**- Michael Kehoe, PDG,
Innova LifeSciences Corporation**

L'une de mes forces est la « vision ». J'ai également un penchant pour le risque. Cette entreprise aurait fait faillite si j'avais été seul. L'expérience de tous mes conseillers a tempéré les risques et a permis de remettre les pendules à l'heure.

**- Jeff Cullen, président,
Rodair International Ltd.**

Créer des conseils consultatifs réellement efficaces

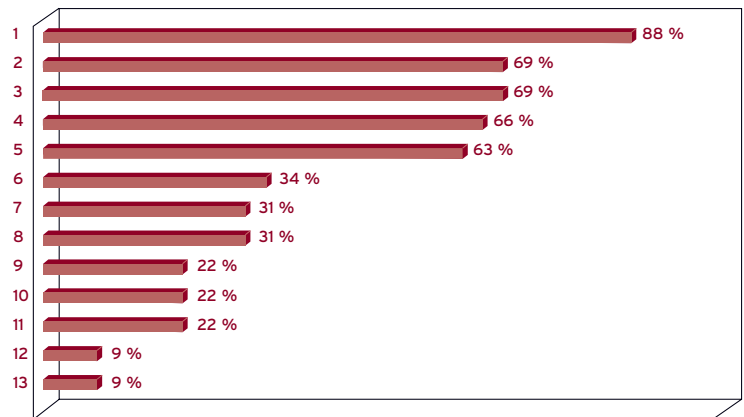
Les conseils dans les entreprises à croissance exceptionnelle font toute la différence

La question que l'on doit se poser au sujet des conseils consultatifs n'est pas de savoir s'il s'agit en principe d'une bonne idée, mais plutôt si les efforts importants qui sont déployés au niveau du temps et de l'organisation permettent d'obtenir un rendement suffisant du capital investi. Selon les résultats du sondage mis en œuvre pour le présent rapport, les 200 chefs d'entreprise qui ont répondu s'entendent pour dire que des conseils consultatifs efficaces peuvent rapporter énormément. L'une des raisons expliquant ce consensus est que les dirigeants d'entreprises à croissance rapide estiment souvent que leur travail les met quelque peu à l'écart. Le rythme du changement et la complexité des questions auxquelles doit faire face l'entreprise font qu'il est plus difficile de réagir rapidement aux défis et de profiter des possibilités qui se présentent. Les chefs d'entreprise ont découvert qu'un conseil consultatif peut offrir des conseils impartiaux judicieux que même la meilleure équipe de direction n'est pas en mesure de fournir.

Sur une échelle de 1 à 10, dix étant le résultat le plus élevé, les chefs d'entreprise ayant des conseils consultatifs ont affiché un taux de satisfaction moyen de 8,1 à l'égard de leur rendement.

Au-delà de la satisfaction générale, la principale question est de savoir comment les conseils consultatifs ajoutent de la valeur à la société et pourquoi les dirigeants accordent une note si élevée à leur rendement. Comme le montre le graphique ci-dessous, de nombreuses raisons différentes, mais en grande partie complémentaires, expliquent pourquoi les chefs d'entreprise envisagent la mise sur pied d'un conseil consultatif.

Contributions potentielles d'un conseil consultatif, selon les PDG



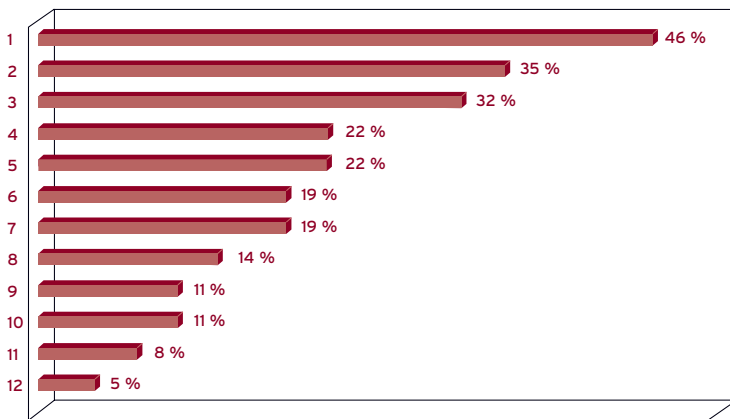
- | | | |
|--|--|--|
| 1 Meilleur son de cloche | 6 Mentorat pour la direction | 11 Formation en prévision de la participation au conseil d'administration officiel |
| 2 Établissement d'une stratégie | 7 Relations d'affaires | 12 Investissements directs |
| 3 Nouvelles idées | 8 Veille économique et concurrentielle | 13 Autre |
| 4 Questions relatives à la gestion | 9 Recrutement de cadres | |
| 5 Mentorat pour les chefs d'entreprise | 10 Relations avec les investisseurs | |

L'entrepreneur indépendant a sans aucun doute besoin d'un point de vue externe. Un conseil consultatif fournit ce point de vue et peut vous donner un conseil « dur à prendre », c'est-à-dire celui dont vous avez vraiment besoin, mais que vous évitez peut-être de demander.

- Craig J. Christie, p. ing., PDG, Electro Canada Limited

Les conseils consultatifs peuvent servir à de nombreuses fins et la plupart des chefs d'entreprise les utilisent pour remplir de multiples mandats. Toutefois, lorsqu'on a demandé aux dirigeants quelles étaient les plus importantes contributions réellement attribuables à leur conseil consultatif, ils ont répondu en très grand nombre que c'était l'enrichissement personnel que ces conseils leur apportaient à eux, en tant que PDG de l'entreprise. Le graphique ci-dessous montre les contributions les plus importantes que les conseils consultatifs apportent réellement aux chefs d'entreprise.

Contributions réelles d'un conseil consultatif



- *Les contributions mentionnées dans « autre » (22 %) comprennent les éléments suivants :
- appui à l'imputabilité des PDG;
 - établissement d'une crédibilité sur le marché;
 - apport d'un sens de la perspective;
 - aide aux questions relatives aux partenariats.

Il en ressort essentiellement que les conseils consultatifs peuvent ajouter une valeur importante à l'entreprise et à l'expérience du dirigeant. La première étape vers la réussite consiste à mettre clairement l'accent sur ce que vous attendez du conseil consultatif.

- | | | |
|--|---|---|
| 1 Établissement d'une stratégie | 6 Mentorat pour la direction | 9 Relations avec les investisseurs |
| 2 Meilleur son de cloche | 7 Formation en prévision de la participation au conseil d'administration officiel | 10 Recrutement de cadres |
| 3 Mentorat pour les chefs d'entreprise | 8 Questions relatives à la gestion | 11 Investissements directs |
| 4 Nouvelles idées | | 12 Veille économique et concurrentielle |
| 5 *Autre | | |

J'ai 58 ans et je veux me retirer des affaires d'ici cinq à sept ans. Je dois donc commencer à planifier mon départ. Un conseil consultatif aidera mon entreprise à passer à un niveau supérieur.

- Jim McCabe, président, McCabe Promotional Advertising Inc.

Utiliser des structures formelles pour gérer les conseils à l'échelle mondiale



Jeff Cullen, président, Rodair International Ltd.

Rodair International a connu un grand succès au cours des six dernières années, en élaborant des solutions mondiales en matière de logistique destinées au commerce interentreprises et au commerce grand public. Lorsque Jeff Cullen a lancé l'entreprise avec trois autres personnes, en établissant un bureau en Ontario, il était le plus jeune des quatre partenaires. Aujourd'hui, plus de 150 employés travaillent dans seize bureaux répartis dans six pays (dont le Canada, les États-Unis, le Royaume-Uni et la Hongrie). Au fur et à mesure que l'entreprise a pris de l'expansion, des conseils formels ont été mis sur pied dans chaque pays afin de contribuer à la croissance et à la gestion de l'entreprise. En outre, des conseils consultatifs moins officiels participent de façon ponctuelle.

Au Canada, le premier conseil était surtout composé d'investisseurs. M. Cullen siège à chacun des quatre conseils avec divers actionnaires. Il met son énergie, sa passion et sa vision à leur service. « Nous possédons tous des forces et des compétences différentes. Certains membres ont déjà été propriétaires d'entreprises. Nous nous complétons les uns les autres, nous nous stimulons mutuellement et nous travaillons en étroite collaboration », explique M. Cullen. Cela exige beaucoup de temps, cependant, puisque M. Cullen passe maintenant de trois à quatre mois par année à voyager dans le but de s'assurer que les conseils sont bien intégrés en vue de stimuler la croissance de Rodair.

Pour M. Cullen, ce n'est pas du temps perdu. « Il importe que vous ayez une structure bien définie pour gérer votre conseil », souligne-t-il. Dans ses entreprises privées à l'étranger, les conseils étaient moins formels au départ. Toutefois, M. Cullen a contribué à la mise en place de structures et de lignes directrices officielles, comme des procédures de vote documentées, des lignes directrices sur les limites de dépense pour les éléments ne figurant pas dans les budgets annuels adoptés, ainsi que les pourcentages de vote précis qui sont nécessaires pour faire avancer certains dossiers.

« Vous avez besoin de processus formels. Vous ne pouvez pas tout laisser aller. »

Un conseil consultatif moins officiel, composé de comptables et d'avocats qui ont participé au départ à l'établissement de la société en Ontario, offre maintenant des avis dans d'autres pays sur des sujets comme les stratégies, le budget et le financement. « Les membres de ce conseil ont assisté à des réunions afin de donner des conseils sur des éléments comme les régimes d'options d'achat d'actions des employés, la légalité des contrats et les sources du financement, ajoute M. Cullen. Ils remettent nos pendules à l'heure. »

Des structures formalisées et une division claire des rôles et des responsabilités ont aidé Rodair à former des conseils consultatifs qui sont intégrés à la stratégie et à l'exécution, tout en ayant suffisamment de souplesse pour agir de façon indépendante. Par exemple, dans les entreprises situées à l'extérieur du Canada, chaque actionnaire a investi un pourcentage de capital différent dans la société, ce qui pourrait entraîner des problèmes d'inégalité. Des processus bien définis ont été mis en œuvre afin de répondre à ces préoccupations et de s'assurer que les choses fonctionnent harmonieusement.

Un conseil est établi dans chaque pays et chaque membre du conseil est un actionnaire actif qui travaille également à titre d'administrateur pour l'une des entreprises du groupe Rodair. Afin de gérer cette dualité, les réunions du conseil sont définies en fonction de leur objet. Les réunions des actionnaires traitent des questions liées à l'avenir des actionnaires au sein de l'entreprise. Tous les votes sont pondérés lors des assemblées des actionnaires et les pourcentages de vote nécessaires à l'adoption d'une motion sont clairement précisés. Les réunions des administrateurs traitent des autres affaires relatives à l'entreprise. Au cours d'une réunion des administrateurs, chaque membre du conseil a des droits de vote égaux, peu importe la nature de son investissement. « C'était plus difficile au départ, lorsque nous avions deux investisseurs inactifs. Il y avait des différences au niveau des opinions, des dépenses et des stratégies. Maintenant que tous les investisseurs travaillent comme administrateurs pour Rodair, tout le monde est sur la même longueur d'onde », explique M. Cullen. On alterne la présidence à chaque réunion et des ordres du jour officiels sont établis en vue d'approuver les stratégies, les budgets, les plans d'affaires et les autres sujets. Les conseils se réunissent deux fois par année, si tout se déroule selon le plan, ou plus souvent au besoin.

M. Cullen cite deux exemples illustrant la façon dont les conseils consultatifs formels et informels de Rodair ont réellement influé sur la rentabilité et l'expansion.

« L'un de nos bureaux avait des problèmes sur le plan de la rentabilité. Ses cadres étaient trop près de l'action et ils avaient trop d'affinités avec leurs employés. Ils ne cessaient de répéter : "Persévérons et nous parviendrons à renverser la situation". Nos trois conseils associés et le conseil consultatif non officiel (composé d'avocats et de comptables) ont agi comme agents de changement très humains et dynamiques, aidant à fournir un encadrement à ce bureau. » Le bureau est maintenant plus rentable que jamais. À l'issue de tout ce processus, M. Cullen se rappelle que les cadres ont affirmé que les conseils les avaient vraiment obligés à admettre ce qu'ils savaient de toute façon et qu'ils les ont poussés à mettre fin à leurs tergiversations.

Un autre exemple concret de la façon dont les conseils ont ajouté de la valeur est l'aide qu'ils ont apportée au niveau des plans d'expansion. « Le projet que nous avons établi pour un pays était d'ouvrir un seul bureau au départ. Nous avons plutôt été en mesure d'ouvrir cinq bureaux en une journée, réduisant de trois ans un processus censé durer cinq ans, en grande partie grâce aux conseils et à l'expérience des membres du conseil. »

M. Cullen croit que les conseils ont une valeur inestimable. « Ils nous obligent, moi et les autres membres du conseil, à préparer ensemble

des présentations bien structurées lorsque nous avons des idées, explique-t-il. Après avoir discuté, nous pouvons donner suite à deux idées sur dix. La discipline fait maintenant partie de tout ce que nous faisons. »

Le conseil entraîne une remise en question. Nous nous questionnons les uns les autres et nous tirons profit des forces et des faiblesses de chacun. Il est parfois plus facile de prendre des décisions seul, mais si l'on peut obtenir l'appui des autres pour une idée, cela signifie que c'est une bonne idée.

**Jeff Cullen, président,
Rodair International Ltd.**

En bref

| | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires en 2002 : | 35,9 millions de dollars |
| Effectifs en 2002 : | 150 |
| Taux de croissance sur trois ans | 1999-2002 |
| Chiffre d'affaires : | 64 % |
| Effectifs : | 150 % |

Améliorer la gestion des conseils consultatifs

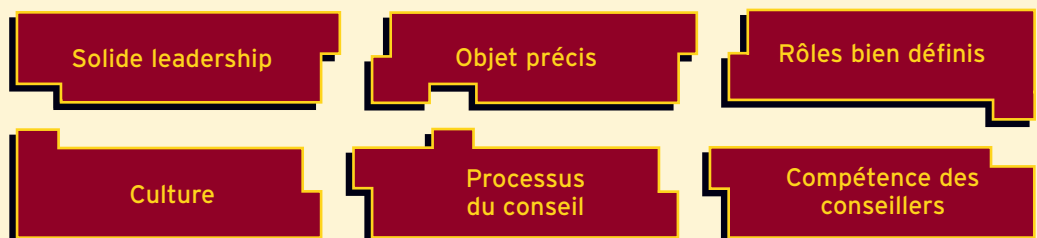
Maximiser le rendement

Une recherche effectuée au Queen's School of Business a permis d'isoler six facteurs déterminants du rendement du conseil consultatif qui apportent des avantages à valeur ajoutée à une entreprise. Le diagramme ci-dessous résume ces principaux facteurs.

Le principal facteur déterminant de la réussite ou de l'échec d'un conseil est l'aptitude à diriger et le rendement du président, que ce soit le chef d'entreprise ou l'un des conseillers. Ce président doit s'assurer que tous les autres morceaux du casse-tête sont en place. Il doit notamment :

- exprimer clairement le mandat et l'objet du conseil;
- recruter des conseillers hautement qualifiés, en fonction de critères bien définis pour chaque conseiller de même que pour l'ensemble du conseil;
- établir et communiquer clairement les rôles et les attentes relatifs à chaque conseiller;
- s'assurer que les documents des réunions sont préparés et envoyés bien avant la réunion;
- donner le ton aux discussions;
- tenir des réunions efficaces;
- prendre des mesures correctives au besoin;
- renouveler la composition du conseil au fur et à mesure que l'entreprise évolue.

Six principaux facteurs déterminants du rendement du conseil consultatif

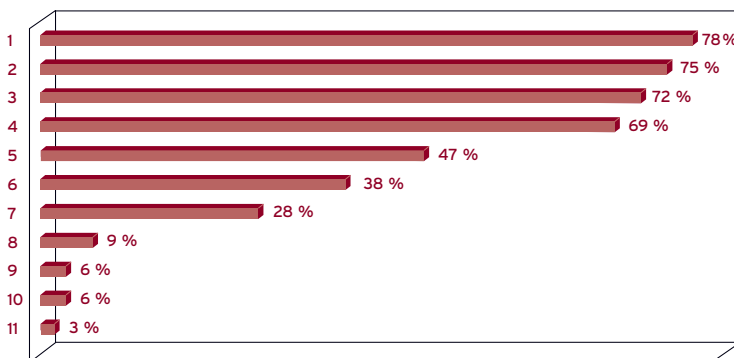


Les conseils consultatifs réellement efficaces « satisfont » aux six facteurs déterminants



Les chefs d'entreprise ont également mentionné les processus suivants comme étant importants pour le bon fonctionnement de leur conseil.

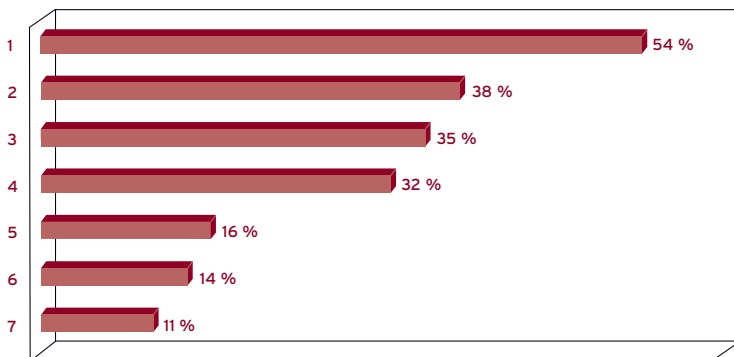
Processus opérationnels importants pour un conseil consultatif



- | | | |
|------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1 Établissement de l'ordre du jour | 5 Normes | 9 Constitution d'une équipe |
| 2 Réunions régulières | 6 Nomination du président | 10 Évaluations du rendement |
| 3 Procès-verbal | 7 Sous-comités | 11 Acculturation |
| 4 Plan stratégique | 8 Autre | |

Outre un leadership reconnu, des processus stables relatifs au conseil, comme des réunions bien organisées qui ont lieu de façon régulière, s'avèrent également importants. Le calendrier des réunions peut varier d'une fois par mois à une fois par année. En moyenne, les conseils consultatifs se réunissent tous les deux mois.

Renseignements partagés avec les conseils consultatifs



- | | | |
|---|---|---|
| 1 Données financières | 4 Données stratégiques (y compris les plans d'affaires) | 6 Renseignements sur les RH et renseignements personnels |
| 2 Renseignements sur les ventes et plans de vente | 5 Mesures du rendement (autre que financier) | 7 Renseignements techniques et renseignements sur la R. et D. |
| 3 Totalité des données | | |

Le partage ouvert des renseignements aide à tirer le meilleur parti d'un conseil consultatif.

Les dirigeants ont cerné des facteurs supplémentaires qui peuvent aider un conseil consultatif à atteindre un niveau de rendement supérieur. En voici des exemples :

Discutez franchement et ouvertement des capacités du chef d'entreprise avec les conseillers.

Un chef d'entreprise qui a travaillé avec plusieurs conseils consultatifs au cours de sa carrière a mentionné cet élément comme un facteur de réussite essentiel. Il a affirmé qu'il parle toujours de ses forces et de ses faiblesses avec ses conseillers, de sorte qu'ils savent de quelle façon ils peuvent l'aider à corriger ses faiblesses au cours d'une discussion. Il a également fait état de son manque de formation officielle en commerce à son conseil consultatif et il a donné aux conseillers le mandat de compléter ses compétences opérationnelles remarquables grâce à leur sens aigu des affaires.

Ne recherchez pas des adeptes du « oui » comme conseillers.

Un certain nombre de dirigeants ont fortement préconisé le choix de conseillers qui n'ont pas peur de contester les opinions du chef d'entreprise. Comme l'a fait remarquer un dirigeant, si un conseiller dit toujours « oui », l'un de vous est de trop.

Prévoyez suffisamment de temps pour les discussions énergiques dans l'ordre du jour.

Plusieurs chefs d'entreprise ont indiqué qu'ils aiment avoir de fortes discussions au cours des réunions du conseil. L'un d'entre eux se sert de l'« ardeur » de la discussion comme mesure informelle du rendement de son conseil consultatif. Il croit que s'il n'y a aucune « tension » dans la discussion, il risque d'y avoir peu de créativité lorsque vient le temps de résoudre les problèmes ou d'aborder les questions, ce qui diminue la valeur du conseil.

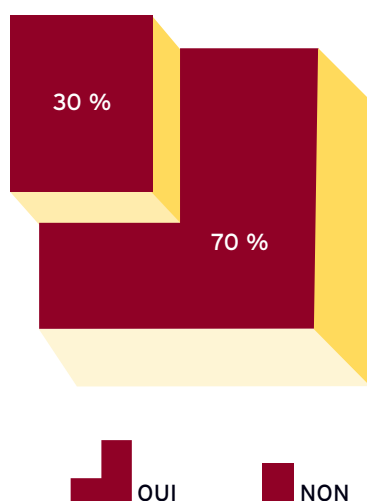
Convenez du meilleur moment pour vous réunir.

Un chef d'entreprise a mentionné que même s'il aimerait tenir les réunions le matin, ses conseillers ont préféré que celles-ci aient lieu en fin d'après-midi. De cette façon, ils pourraient se rendre à leur bureau respectif, se préparer de façon adéquate pour la réunion et occuper pleinement leurs fonctions plus tard dans la journée.

Rémunérer les conseillers qui obtiennent un rendement élevé

Les chefs d'entreprise n'ont pas indiqué que la rémunération constitue un élément clé dans le rendement d'un conseil consultatif. On s'attend à recevoir une certaine forme de rémunération, mais aucune réponse unique n'a été donnée à la question portant sur le montant ou la nature approprié d'une rémunération.

Les conseillers reçoivent-ils tous la même rémunération?



Combien chaque conseiller reçoit-il par réunion?

- Rémunération moyenne 1 395 \$
- Rémunération la moins élevée 250 \$
- Rémunération la plus élevée 6 000 \$

De quelle façon les conseillers sont-ils rémunérés?

- Rémunération par réunion 49 %
- Autre 16 %
- Rémunération et actions 11 %
- Honoraires 5 %
- Actions 3 %

Autres méthodes de rémunération :

- paiement en tant que conseiller;
- « un bon repas »;
- remboursement des dépenses;
- prime en fonction des nouvelles ventes générées par l'entremise du conseiller.

On doit demander aux conseillers de faire des choses qu'ils estiment nouvelles et importantes et qui justifient le temps qu'ils y consacrent.

- Laurence Whitby, président, IMS Machining Inc.

Relever les défis de la gestion d'un conseil consultatif

Bien que les questions initiales tournent autour de l'établissement d'un conseil consultatif, le fait de s'assurer que le conseil évolue en fonction de la dynamique propre à l'entreprise et du contexte commercial peut devenir une priorité.

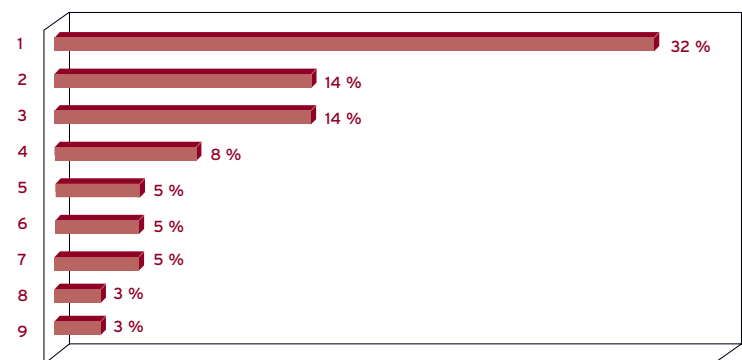
Il se peut que les conseillers qui sont extrêmement précieux au début de la croissance d'une entreprise perdent de leur importance au fur et à mesure que la société prend de l'expansion.

Assurer le succès de l'évolution du conseil

- Échelonner les mandats des conseillers de sorte que le conseil soit régulièrement « rafraîchi », au fur et à mesure que les circonstances évoluent.
- Établir dès le départ des attentes claires avec vos conseillers, en les informant qu'ils seront probablement là pour une période déterminée.
- Examiner de façon informelle et régulière le rendement des conseillers.
- Demander continuellement aux conseillers s'ils croient qu'il serait temps d'apporter des changements (les bons conseillers sauront que le moment est venu de quitter le conseil).

Les chefs d'entreprise ont cerné un certain nombre de difficultés relatives à la gestion d'un conseil consultatif. La principale difficulté rencontrée par les dirigeants a été de trouver du temps pour se préparer et se réunir, tant pour le chef d'entreprise que pour les conseillers. Les autres difficultés se rapportaient à l'interaction et aux processus de participation des membres du conseil.

Les obstacles à surmonter



- | | | |
|---|---------------------------------------|---|
| 1 Disponibilité et contraintes de temps | 4 Manque de critiques et de franchise | 7 Manque d'expertise |
| 2 Manque de réflexion stratégique | 5 Mauvais conseils | 8 Inaptitude à communiquer |
| 3 Conflits d'intérêts et projets personnels | 6 Querelles internes et conflits | 9 Autre (aucun intérêt en ce qui concerne les résultats, aucune responsabilité) |

La question relative au temps peut être résolue si la valeur d'un conseil consultatif est perçue comme étant plus importante que le temps et l'énergie qui sont déployés pour le faire fonctionner. Voici des tactiques permettant de réduire la charge imposée par la préparation : choisir le moment des réunions du conseil consultatif de façon à ce qu'elles coïncident avec les examens financiers réguliers ou les examens de la stratégie, faire en sorte que les réunions portent sur une question essentielle ou deux à la fois et limiter la taille du conseil à quelques personnes clés.

Il faut veiller à ce que les conseillers offrent des connaissances, des compétences et un engagement de calibre supérieur. Le chef de direction et le conseil consultatif devraient être perçus comme un tandem.

- Barry Wood, président, C F N Precision Machining Inc.

Préciser le mandat et l'étendue des pouvoirs du conseil consultatif



Michael Kehoe, PDG, Innova LifeSciences Corporation

Michael Kehoe est un expert en matière de conseils consultatifs. Il a fondé et dirigé plusieurs entreprises prospères avant Innova LifeSciences Corporation. M. Kehoe a acquis une vaste expérience avec de nombreux types de conseils consultatifs.

M. Kehoe a créé ce qu'il appelle un conseil consultatif technique, dans le but d'établir un lien entre les professionnels à qui Innova LifeSciences Corporation offre ses produits – principalement des spécialistes des soins de santé – et l'entreprise elle-même. Il définit clairement le rôle de ce conseil consultatif technique. « L'opinion des membres de ce conseil se limite aux conseils techniques, de même qu'à la sécurité, à la qualité et à l'efficacité des produits », explique M. Kehoe. On s'attend clairement à ce que le conseil consultatif mette exclusivement l'accent sur la validation de la gamme de produits et de services qu'Innova offre présentement et qu'elle pourrait offrir dans l'avenir.

« Il est essentiel que le mandat soit clair. »

M. Kehoe reçoit des conseils de gestion, mais de la part de son conseil d'administration. Les deux conseils n'interagissent d'aucune façon, ce qui permet de mesurer plus clairement la valeur du conseil consultatif. Chaque membre de ce conseil se prononce sur la qualité des produits et des services d'Innova. Les clients éventuels peuvent évaluer les déclarations d'Innova à l'égard de ses produits en examinant la composition du conseil consultatif et son approbation implicite des produits. Ainsi, le nombre de nouveaux clients et la réussite des lancements de nouveaux produits et services permettent de mesurer la valeur du conseil consultatif d'Innova.

M. Kehoe a cerné plusieurs leçons qu'il a tirées de son expérience. À son avis, il faut :

- connaître les forces et les faiblesses des conseillers et établir ses attentes en conséquence;
- préciser le mandat et l'étendue des pouvoirs de façon à ce qu'il n'y ait pas de confusion;
- s'assurer que les membres du conseil travaillent en équipe.

Enfin, M. Kehoe a émis l'hypothèse selon laquelle les récentes faillites d'entreprises liées à la régie réduiront le temps libre dont disposent les conseils d'administration pour discuter des questions commerciales d'ordre général. Dans un tel cas, les conseils consultatifs prendront encore plus d'importance dans l'avenir, au fur et à mesure que les chefs d'entreprise auront besoin d'autres moyens pour obtenir des conseils judicieux et objectifs.

En bref

| | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires en 2002 : | 19,5 millions de dollars |
| Effectifs en 2002 : | 60 |
| Taux de croissance sur trois ans | 1999-2002 |
| Chiffre d'affaires : | 70 % |
| Effectifs : | 10 % |

Mesurer la valeur du conseil consultatif

Les chefs d'entreprise se basent sur deux types d'indicateurs de rendement. Le premier comprend les mesures opérationnelles qui révèlent que le travail se fait. Le deuxième renvoie aux mesures à plus long terme des résultats réels qui mènent au test ultime – Est-ce que le conseil aide l'entreprise à réussir? Jusqu'à maintenant, peu de recherches portent sur le lien direct qui existe entre le rendement du conseil consultatif et les indicateurs de croissance. Toutefois, on reconnaît de plus en plus sur le marché qu'une bonne régie entraîne un accroissement important de la valeur de l'entreprise. La majeure partie du travail effectué a mis l'accent sur les conseils d'administration, mais un grand nombre de leçons tirées de ces études s'appliquent également aux conseils consultatifs.

Je n'avais jamais eu l'occasion de diriger une entreprise auparavant et je me retrouve soudainement avec des centaines d'employés. Je me fie donc à un conseil consultatif qui est composé d'un groupe de personnes dont je respecte les opinions. J'ai énormément appris des membres de mon conseil, ainsi que d'autres dirigeants d'entreprises en pleine croissance.

**- Neil Clark, président,
Greeley Steel & Surplus Inc.**

Voici un résumé des mesures du rendement d'un conseil consultatif qui ont été les plus souvent mentionnées.

Mesures opérationnelles

- La qualité des discussions durant les réunions;
- Le degré de préparation aux réunions;
- Le taux de présence des conseillers;
- Le suivi effectué avec le chef d'entreprise après la réunion, y compris la formulation d'autres points de vue;
- Les nouvelles idées générées;
- Le degré de camaraderie et de travail d'équipe;
- La nouvelle veille à la concurrence et à la clientèle.

Mesures des résultats réels

- La croissance des ventes et des recettes de l'entreprise;
- L'amélioration de la rentabilité;
- Le recrutement réussi des principaux membres de la direction;
- Le financement obtenu ou les accords de financement;
- Les nouveaux produits ou services lancés;
- Les nouvelles alliances ou ententes de partenariat.

Pour certains chefs d'entreprise, le test ultime du rendement du conseil consultatif consiste à savoir si le conseil leur a personnellement apporté de la valeur. « Est-ce que le conseil m'a aidé à modérer mes transports? Est-ce que le vieil adage "deux têtes valent mieux qu'une" s'est traduit par la prise de meilleures décisions? Et, test ultime, est-ce que le conseil nous a aidés à "mieux dormir la nuit"? »

Une expertise et un mentor de confiance pour le chef d'entreprise



Neil Clark, président, Greeley Steel & Surplus Inc.

Neil Clark a un conseil consultatif auquel il accorde une grande valeur et auquel il s'en remet pour l'aider à diriger sa première entreprise. En tant que propriétaire prospère, il a déjà un peu plus de 200 employés et deux usines de fabrication. N'ayant pas fait d'études commerciales officielles, M. Clark compte sur les conseillers qu'il a lui-même choisis pour offrir de la formation en milieu de travail et pour l'aider à négocier avec succès le virage de l'apprentissage.

Le conseil consultatif de M. Clark est composé de conseillers appartenant à son équipe de direction (le directeur de l'exploitation et le contrôleur) et de plusieurs personnes provenant de l'extérieur, y compris son comptable agréé et un autre propriétaire d'entreprise. Sa femme siège également au conseil. « Ma femme me fait part de son opinion de façon compatissante et mon comptable agréé, de son point de vue objectif relativement à l'argent. Les réunions donnent l'occasion de se défouler. Vous devez laisser votre ego de côté. Mon contrôleur est sans pitié pour moi. Lorsqu'il me dit que je ne peux rien faire parce que les dépenses sont gelées, je l'écoute », souligne M. Clark. Il pense ajouter bientôt un avocat à son conseil puisque les aspects juridiques de son entreprise deviennent de plus en plus complexes.

Le mode de fonctionnement de son conseil est simple. Au départ, les membres se réunissaient toutes les deux semaines; ils se réunissent maintenant chaque mois. Les réunions durent habituellement une heure et demie et elles sont très ciblées. On s'attaque à seulement une ou deux questions à la fois. Au cours des réunions, M. Clark ne manque pas de faire

la promotion informelle du travail d'équipe et il s'efforce de conserver un certain dynamisme.

Pourquoi M. Clark accorde-t-il tant d'importance à son conseil consultatif? Ses commentaires à cet égard rejoignent ceux des autres chefs d'entreprise. Il y a certaines choses dont vous ne pouvez pas toujours discuter avec votre équipe de direction, en tant que chef d'entreprise. Vous devez être en mesure de demander conseil à des personnes de l'extérieur qui possèdent des expériences variées, de façon à prendre les meilleures décisions à l'égard des questions fondamentales.

M. Clark souligne également que le fait d'avoir quelques conseillers provenant de son équipe de direction au sein du conseil procure des avantages. Les conseillers externes bénéficient d'un tableau plus complet de la vision, des objectifs et des défis de l'organisme grâce aux directeurs internes, qui ont des objectifs établis dans les plans de l'entreprise ou des services de l'entreprise. Les membres du conseil appartenant à l'équipe de direction ont droit à un autre point de vue grâce aux conseillers externes et ils apprennent de ces conseillers. « Le fait d'avoir des conseillers externes et internes au sein du conseil nous aide à faire face au rythme exigeant des changements et de la croissance organisationnels, ajoute M. Clark. Nous avons ainsi un amalgame d'expériences et de points de vue. »

En bref

| | |
|----------------------------------|------------------------|
| Chiffre d'affaires en 2002 : | 10 millions de dollars |
| Effectifs en 2002 : | 200 |
| Taux de croissance sur trois ans | 1999-2002 |
| Chiffre d'affaires : | 150 % |
| Effectifs : | 567 % |

Je bénéficie des critiques constructives de mes conseillers. Parce que je les respecte, j'écoute ce qu'ils me disent et, plus important encore, je ne m'en formalise pas.

- Neil Clark, président, Greeley Steel & Surplus Inc.

De bons conseillers

Quel est le profil d'un bon conseiller?

On a demandé aux chefs d'entreprise de classer les critères qu'ils ont utilisés pour trouver et choisir leurs conseillers. Voici les dix principaux critères, du plus important au moins important :

- 1 Expérience dans l'industrie
- 2 Expérience fonctionnelle
- 3 Passion
- 4 Affinité avec l'entreprise
- 5 Expérience au sein d'une entreprise en pleine croissance
- 6 Relations avec l'industrie
- 7 Expérience en matière de conseils
- 8 Relations de travail
- 9 Temps libre et disponibilité
- 10 Réputation et lettres de créance

Les deux premiers critères, soit l'expérience dans l'industrie et l'expérience fonctionnelle, sont relativement faciles à identifier.

La « passion » est un peu plus difficile à cerner. Elle exige qu'un chef d'entreprise fouille en profondeur dans les expériences et dans les comportements antérieurs d'un conseiller potentiel. Si le courant passe et que toutes les parties partagent une même passion pour l'entreprise, un conseil consultatif peut s'avérer un puissant outil de gestion.

Souvent, l'« affinité » peut être uniquement déterminée par des observations et des interactions. Les activités de constitution de réseaux ou les activités sociales informelles de même qu'une observation profonde sont les principaux éléments qui permettent d'évaluer si la personne cadre avec l'entreprise. Un chef d'entreprise a mentionné qu'un seul conseiller mal choisi suffit à gâcher le conseil. Les dirigeants ont également fait remarquer qu'ils veulent des conseillers qui comprennent les défis et les possibilités qu'offre la gestion d'une entreprise à croissance rapide.

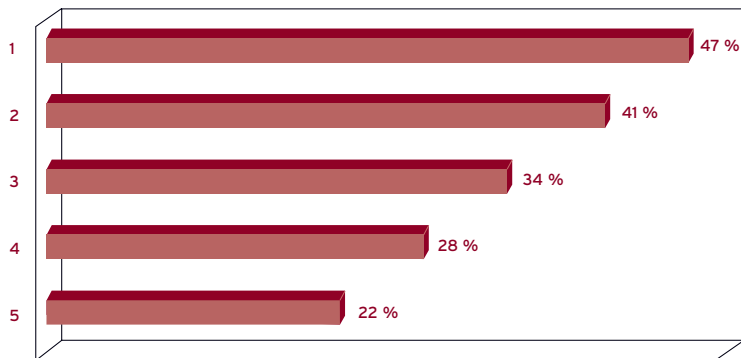
La passion pour l'entreprise est l'un des critères les plus importants pour choisir les conseillers éventuels. Lorsque je cherche des conseillers qui possèdent la passion nécessaire, je recherche des indicateurs de passion dans la propre entreprise du conseiller ou même une passion pour des activités paraprofessionnelles. Si la personne se passionne pour quelque chose, il est fort probable qu'elle s'intéresse à mon entreprise.

- Anton Rabie, président, Spin Master Ltd.

Où trouver de bons conseillers

Les chefs d'entreprise à qui on a demandé d'indiquer où ils ont trouvé leurs conseillers ont souvent répondu qu'ils avaient fait appel à leurs réseaux personnels. Comme le montre le graphique ci-dessous, ils ont aussi beaucoup compté sur les personnes recommandées par des sources de confiance. Parmi les éléments compris dans la catégorie « Autre », on retrouve notamment les groupes de constitution de réseaux d'entreprise, les clients, l'équipe de direction de l'entreprise, ainsi que les organismes et les conseillers qui se spécialisent dans l'aide aux entreprises.

Les sources les plus courantes pour trouver des conseillers



1 Réseau personnel 3 *Autre 5 Investisseurs
2 Personnes recommandées 4 Anciens collègues

L'un des exemples de ces sources est le Queen's Centre for Enterprise Development (QCED Inc.), qui possède une base de données de conseillers présélectionnés et expérimentés qui peuvent participer activement à différents types de conseils consultatifs.

Je suis en train de mettre sur pied mon conseil consultatif. J'ai embauché un ancien chef d'entreprise afin qu'il trouve des personnes pour siéger à mon conseil. Notre organisme n'a pas beaucoup de moyens financiers et l'établissement d'un conseil consultatif peut exiger beaucoup de temps. L'ancien chef d'entreprise peut entrer en contact avec beaucoup de personnes et il a une bonne idée de celles qui peuvent faire partie de mon conseil consultatif. Je pourrai ensuite les inviter à passer une entrevue.

- Kevin Brady, PDG, The Brady Group

Ce que les bons conseillers ont à dire : l'envers de la médaille

On a demandé à des conseillers chevronnés d'émettre des commentaires sur les meilleurs conseils consultatifs auxquels ils ont siégé. Leurs commentaires sont résumés ci-dessous, par rapport aux six facteurs déterminants représentés à la page 8.



« Les meilleurs organismes pour lesquels j'ai agi à titre de conseiller possèdent un chef d'entreprise qui sait exactement ce qu'il veut de ses conseillers, qui n'a pas peur de partager des renseignements délicats à l'occasion et qui sait bien écouter. » – Einar Westerland¹

« Les entreprises que j'ai préférées ont été celles dans lesquelles une bonne relation s'était installée entre les conseillers. Nous savons tous que quatre têtes valent mieux qu'une. Lorsque je fais partie d'une équipe consultative dans laquelle le courant passe bien, nous pouvons offrir au PDG des conseils de calibre mondial. » – Paul Kennedy²

La diversité des membres du conseil fait la différence



Anton Rabie, président, Spin Master Ltd.

« La diversité sur tous les plans est importante. »

Spin Master Ltd. constitue un exemple incroyable de réussite. Œuvrant dans la mise au point et la fabrication de jouets, Spin Master Ltd. a connu une croissance spectaculaire au cours des dernières années. Anton Rabie a été très occupé durant cette période, mais pas assez pour que cela l'empêche de tirer parti d'un conseil consultatif.

M. Rabie n'a pas établi de critères précis pour mesurer la valeur de son conseil, mais il sait à quel point il peut être précieux. « Notre conseil consultatif se fait beaucoup entendre, même si nous le gérons en grande partie comme un conseil d'administration plus structuré », explique M. Rabie.

Il se penche sur trois éléments relatifs à la façon dont fonctionne son conseil pour pouvoir mesurer sa valeur. Tout d'abord, il faut jeter un coup d'œil sur les principaux enjeux auxquels on est confronté en affaires. L'entrepreneur doit faire une pause pour réfléchir. « Une réflexion sur les principaux enjeux et une bonne préparation en vue de la réunion s'avèrent très précieuses pour tous les entrepreneurs », fait remarquer M. Rabie. En deuxième lieu, on trouve « un bon conseil qui met au défi votre compétence fondamentale, déclare-t-il. Les membres du conseil vous poussent à trouver et à explorer d'autres marchés qui pourraient être de bonnes avenues, ce qui constitue une façon saine d'ouvrir le dialogue et de lancer une bonne discussion. » Enfin, M. Rabie cherche à établir des rapports avec les conseillers après les réunions. En d'autres mots, ceux-ci forment un groupe important de collaborateurs qu'on peut appeler chaque jour, qui sont au courant des affaires de l'entreprise et qui comprennent les gens. « Ils deviennent un groupe de conseillers à qui on peut s'adresser au besoin. »

L'une des ses croyances fondamentales est que les conseillers doivent avoir acquis un vaste éventail d'expériences.

M. Rabie croit que le conseil consultatif d'une entreprise à forte croissance a besoin d'entrepreneurs, de dirigeants d'entreprise, de membres du personnel de l'entreprise et de personnes de l'extérieur, l'ensemble offrant une diversité au niveau de l'expérience professionnelle, de l'industrie, de l'âge, du sexe et de toute autre dimension pouvant être pertinente.

Ce qui en résulte essentiellement pour M. Rabie et Spin Master Ltd., c'est qu'une société de 50 millions de dollars vaut maintenant 150 millions de dollars. Le conseil consultatif l'a beaucoup aidé à obtenir ce résultat et sa présence est indispensable.

En bref

Chiffre d'affaires en 2002 : 150 millions de dollars

Effectifs en 2002 : 98

Taux de croissance sur trois ans 1999-2002

Chiffre d'affaires : 1 328 %

Effectifs : 113 %

Fin prêts pour l'avenir

LES SIX ÉTAPES DE L'ÉTABLISSEMENT D'UN CONSEIL CONSULTATIF

- Étape 1 :** Répondez à la question « Comment un conseil consultatif peut-il nous apporter de la valeur, à moi et à mon entreprise, alors que nous amorçons une croissance rapide? » Les chefs d'entreprise ont cerné des points importants au sujet desquels ils ont besoin d'aide et de conseils, dont l'élaboration de stratégies, les questions de gestion, la rétroaction, les nouvelles relations d'affaires, le mentorat des chefs d'entreprise, l'innovation et les renseignements d'affaires.
- Étape 2 :** Cernez le type de conseillers recherchés et leurs rôles. Un conseil consultatif formé de quatre à sept personnes donne les meilleurs résultats pour une petite ou moyenne entreprise à croissance rapide. Assurez-vous que votre groupe est assez diversifié sur les plans de la démographie, des compétences, des connaissances du secteur et de l'expérience avec les petites et les grandes entreprises et que la composition du conseil convient aux objectifs définis. Enfin, fixez des critères de sélection des conseillers.
- Étape 3 :** Faites preuve d'une diligence raisonnable au moment de choisir un petit nombre de conseillers potentiels. Pour trouver d'excellents conseillers, vous pouvez chercher parmi vos connaissances ou au sein de votre réseau d'affaires. Avisez vos associés, vos clients, vos fournisseurs et vos prestataires de services, comme vos avocats et vos comptables, que vous cherchez des conseillers possédant des compétences et une expérience précises.
- Étape 4 :** Recrutez des conseillers. Évaluez-les en fonction du mandat du conseil.
- Étape 5 :** Informez chaque conseiller de son rôle et de ses responsabilités. Expliquez clairement ce que vous ferez à titre de chef d'entreprise et ce que vous attendez de chaque conseiller et du conseil dans son ensemble. Il s'agit d'une des étapes les plus importantes de la création d'un conseil consultatif réellement efficace.
- Étape 6 :** Préparez et tenez la première séance du conseil. Prévoyez du temps à l'ordre du jour pour faire l'historique de la société et examiner sa situation actuelle, pour discuter des questions importantes et pour faire un remue-méninges. Les membres des conseils consultatifs réellement efficaces établissent des normes de conduite, fixent des attentes en matière de rendement, déterminent leurs méthodes d'autogestion, règlent les questions relatives au rendement et déterminent généralement comment ils travailleront ensemble et avec le chef de l'entreprise afin d'ajouter de la valeur à celle-ci. En bref, la première séance vise à transformer un groupe de conseillers en une équipe consultative.

Un baromètre pour mesurer la rentabilité et le rendement



Jim McCabe, président, McCabe Promotional Advertising Inc.

Jim McCabe vient de mettre sur pied son conseil consultatif après y avoir réfléchi pendant quelques années. Son conseil compte sept membres : lui-même, son associé, son comptable agréé, son avocat, ainsi que les présidents de trois sociétés un peu plus grandes que la sienne œuvrant dans des secteurs comparables. M. McCabe s'est enfin décidé à créer un conseil consultatif lorsqu'il s'est demandé pourquoi son entreprise n'affichait pas de meilleurs résultats nets alors qu'elle avait triplé de taille depuis cinq ans et gagné de nombreux prix d'excellence en affaires.

Pendant qu'il réfléchissait à l'établissement de son conseil consultatif, M. McCabe a noté les raisons suivantes qui l'ont incité à en créer un :

- Mesurer son efficacité à titre de chef d'entreprise en assurant le suivi de la croissance du chiffre d'affaires, de la qualité d'exécution du travail, de l'importance de l'entreprise au sein de la collectivité et de sa rentabilité globale.
- Faciliter le changement de mains de l'entreprise.
- Recueillir des idées et des conseils et échanger des points de vue avec les conseillers sur ce qu'ils ont fait dans de pareilles circonstances.
- Obtenir une évaluation objective de ce que l'entreprise et son dirigeant peuvent améliorer.

Neuf mois plus tard, M. McCabe est enchanté du rendement de son conseil consultatif et de la valeur qu'il a ajoutée à son entreprise. Jusqu'ici, il a tenu trois séances, une par semestre, et a déjà apporté des changements importants tant au conseil qu'à la société, en s'inspirant de ces discussions. M. McCabe soutient que l'une des clés de la réussite du conseil est le fait d'avoir dès le départ expliqué aux conseillers ses attentes envers eux, notamment l'obligation d'assister à toutes les séances. Lorsque l'un des conseillers n'a pas pu assister à la deuxième séance, M. McCabe s'est retrouvé dans une situation délicate. Néanmoins, il avait clairement exposé ses attentes et, en discutant de

façon honnête et amicale avec ce conseiller, il a laissé entendre que celui-ci ne disposait peut-être pas du temps voulu. Le conseiller était d'accord et M. McCabe l'a remplacé par un autre candidat qu'il avait présélectionné.

La troisième séance du conseil portait sur deux problèmes très épineux avec lesquels M. McCabe était aux prises : deux cadres grassement payés offrant un rendement médiocre. « La discussion que j'ai eue avec mes conseillers m'a donné le courage de faire mon devoir. Je les ai congédiés et les ai remplacés par d'autres cadres mieux adaptés et plus productifs », indique-t-il.

« J'aurais perdu du temps et gaspillé plus d'argent si je n'avais pas eu cette discussion cruciale. »

En plus de le conforter dans ses intuitions et de lui donner plus d'assurance, M. McCabe croit que les recommandations du conseil devraient accroître de 150 000 \$ les résultats nets de sa société au cours du prochain exercice et aider celle-ci à croître grâce à quelques acquisitions clés. Lorsqu'on lui a demandé ce qu'il recommandait aux chefs d'entreprise qui envisageaient de créer un conseil consultatif, M. McCabe a simplement déclaré : « J'aurais dû le faire il y a trois ans ».

En bref

| | |
|----------------------------------|-------------------------|
| Chiffre d'affaires en 2002 : | 8,5 millions de dollars |
| Effectifs en 2002 : | 38 |
| Taux de croissance sur trois ans | 1999-2002 |
| Chiffre d'affaires : | 56 % |
| Effectifs : | 8,6 % |

Annexe : tendances en matière de régie d'entreprise

Contrairement à un conseil d'administration officiel, les conseils consultatifs n'assument aucune responsabilité juridique et ne sont donc pas assujettis aux mêmes mesures réglementaires. Il règne une certaine confusion quant aux différences entre les rôles et les responsabilités d'un conseil consultatif et ceux d'un conseil d'administration.

Le conseil d'administration s'occupe principalement de la régie interne, surtout en ce qui a trait au contrôle et à l'amélioration de l'entreprise. Les récentes faillites d'entreprises largement publicisées ont donné naissance à un certain nombre d'initiatives au Canada (et aux États-Unis) visant à renforcer la régie d'entreprise et à améliorer la divulgation de renseignements financiers par les sociétés cotées en bourse. Des préoccupations relatives à la responsabilité des administrateurs et des dirigeants devant les actionnaires ont entraîné l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley (SOX) aux États-Unis et la prise de mesures semblables en Ontario.

Les modifications apportées à la *Loi sur les valeurs mobilières* de l'Ontario alliées aux changements mis en œuvre par la Bourse de Toronto ont transformé le paysage de la régie d'entreprise et ont attiré l'attention des administrateurs, des cadres supérieurs et des directeurs de toutes les sociétés, qu'elles soient ouvertes ou fermées.

En Ontario, bon nombre de sociétés ouvertes sont tenues de se conformer à la totalité ou à une partie des nouvelles règles, parce qu'elles sont intercotées aux États-Unis ou qu'elles y exploitent des succursales ou y comptent des actionnaires. De nombreuses sociétés ontariennes ouvertes et fermées choisissent de respecter les nouvelles normes SOX à l'égard d'un certain nombre de points, ne serait-ce que pour être concurrentielles. Une bonne régie d'entreprise accroît directement la valeur de l'avoir des actionnaires et peut se traduire par une appréciation des actions. En règle générale, les investisseurs institutionnels examinent les pratiques de régie internes avant de prendre des décisions relatives à leurs investissements et versent une prime pour une entreprise bien régie.

Depuis l'affaire Enron notamment, tous les investisseurs examinent les pratiques de régie interne des entreprises émettrices et le lien entre ces pratiques et leur rendement. Dans le même ordre d'idées, il est recommandé aux sociétés fermées qui désirent attirer des investisseurs ou faire un appel public à l'épargne de prêter attention aux nouvelles initiatives de l'Ontario.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez le site de Baker & McKenzie à l'adresse www.bakernet.com.

Lectures recommandées

Bergson, Lisa. « Summon the Board. It's Showtime! » *Business Week*, 6 décembre 2002.

Carver, John. *Planning Better Board Meetings: Carver Series on Effective Board Governance*, Josey-Bass, octobre 1996.

Eckert, John, Jim Hall et Robert Olsen. *Directory of Available Advisors/Directors*, Ivey Institute for Entrepreneurship, automne 2002.

Mehta, Stephanie N. « Experts for Hire », *Fortune Small Business*, 1^{er} mai 2002.

Muller, Robert Kirk. *The Director's and Officer's Guide to Advisory Boards*, Greenwood Publishing Corporation, janvier 1990.

Murray, Elspeth. *Unpacking the Determinants of High Performance Advisory Boards : Working Paper*, Queen's School of Business, 2002. www.business.queensu.ca

Reiter, Barry J. *Advisory Board*, Torys LLP, 2002. www.torytory.ca/publications/pdf/AR2001-8T.pdf

The Torys Governance Advisory Program : An Integrated Approach to Corporate Governance, Tory LLP, 2002. www.torys.com

Sonnenfeld, Jeffrey A. « What Makes Great Boards Great », *Harvard Business Review*, President and Fellows of Harvard College, septembre 2002.

Notes de fin :

- 1- Einar Westerlund est directeur régional du Queen's Center for Enterprise Development (QCED Inc.) et, jusqu'à tout récemment, il était associé principal du Strayer Consulting Group de Silicon Valley.
- 2- Paul Kennedy est conseiller en affaires (Source de connaissances) au Queen's Centre for Enterprise Development (QCED Inc.) et, jusqu'à tout récemment, il était président des activités canadiennes de la société International Data Corporation.

Remerciements

Le ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation tient à remercier les personnes et établissements suivants :

Le Queen's Centre for Enterprise Development (QCED Inc.) et Mme Elspeth Murray, professeure agrégée à la Queen's School of Business, qui ont dirigé le projet de recherche sur les conseils consultatifs et préparé le présent rapport.

Le QCED (www.qced.com) effectue des recherches de pointe et offre une gamme unique de services conçus pour favoriser la croissance et le maintien des entreprises en Ontario.

- Barbara J. Hendrickson de Baker & McKenzie, Barristers and Solicitors, pour sa participation à l'introduction et à l'annexe du présent rapport.
- Les présidents et chefs de direction d'entreprises à croissance exceptionnelle qui nous ont fait part de leur expérience et nous ont généreusement prodigué des conseils :

Neil Clark, président
Greeley Steel & Surplus Inc.
www.greeley.ca

Micheal Kehoe, président et chef de direction
Innova LifeSciences Corporation
www.innovatechcorp.com

Jim McCabe, président
McCabe Promotional Advertising Inc.
www.mccabepromo.com

Jeff Cullen, président
Rodair International Ltd.
www.rodair.com

Anton Rabie, président
Spin Master Ltd.
www.spinmaster.com

- Les présidents et chefs de direction d'entreprises à croissance exceptionnelle qui ont répondu au questionnaire de septembre 2002 de l'Université Queen's intitulé *CEO Views on Advisory Boards in High Growth Firms*.

Le ministère remercie également le groupe de référence de la série Les entreprises à croissance exceptionnelle, c'est-à-dire le groupe de sociétés commanditaires et d'écoles commerciales universitaires qui fournissent des conseils, une orientation et un encadrement relativement à cette série.



BAKER & MCKENZIE
www.bakernet.com

**Deloitte
& Touche**

ROYNATCAPITAL
MORE THAN MONEY

ORENDA
CORPORATE FINANCE



CA
The Institute of
Chartered Accountants
of Ontario



Business Development Bank of Canada
Banque de développement du Canada



Export Development Canada
Exportation et développement Canada



BMO Nesbitt Burns
A member of BMO Financial Group



POUR UNE GÉNÉRATION
INTERNET AUTONOME^{MS}



SÉRIE « LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »



| | |
|---|------|
| N° 9 | 2003 |
| Conseils consultatifs réellement efficaces | |
| N° 8 | 2002 |
| Équipes de direction gagnantes | |
| N° 7 | 2002 |
| Exploiter les relations clients pour alimenter la croissance* | |
| N° 6 | 2001 |
| La dynamique de la croissance : une forte croissance peut-elle durer? | |
| N° 5 | 2001 |
| Le rapport de la Foire aux idées 2000* | |
| N° 4 | 2001 |
| Évaluation de l'état de préparation aux affaires électroniques* | |
| N° 3 | 2001 |
| Les six étapes de la croissance des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle | |
| N° 2 | 2000 |
| Rapport sur les artisans de la croissance* | |
| N° 1 | 1999 |
| Le rapport d'innovation* | |

La série « Les entreprises à croissance exceptionnelle » cherche les pratiques de gestion efficaces des chefs de direction d'entreprises ontariennes à croissance rapide et en fait la promotion.

Pour obtenir un exemplaire de nos rapports, consultez notre site Web à l'adresse www.ontario-canada.com.

* Les rapports n° 1, 2, 4, 5 et 7 ne sont disponibles qu'en version électronique.

Pour formuler des commentaires au sujet du présent rapport ou d'autres rapports de la série, veuillez envoyer un message électronique à : ann.matyas@eoi.gov.on.ca

Ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation
Direction de l'innovation et du développement des entreprises
56, rue Wellesley Ouest, 5^e étage
Toronto (Ontario) M7A 2E4