



# Les conseils d'administration et comités consultatifs

*Pour faire que les choses se réalisent*

- Quelle est leur raison d'être
- Comment les implanter
- Comment les opérer

Ce document, destiné principalement aux membres du Groupement des chefs d'entreprise du Québec, est le recueil d'expériences vécues, de témoignages, d'outils et de consensus d'ateliers et de rencontres de clubs portant sur les comités conseils.

Nous nous pencherons essentiellement sur les conseils d'administration et les comités consultatifs, compte tenu des détails à considérer et des étapes à suivre lors de leur implantation. Ils sont tous les deux un instrument de développement et de gestion de l'entreprise qui devient profitable si leur fonctionnement est clairement défini.

La formation d'un conseil d'administration ou d'un comité consultatif permet de s'entourer de personnes compétentes et expérimentées. Il s'agit d'un excellent appui, complémentaire au grand club Groupement.

Nous espérons qu'en parcourant ce document, vous y trouverez les informations nécessaires dans le cadre d'une démarche de mise sur pied d'un conseil d'administration ou d'un comité consultatif ainsi que les réponses à vos questions. Nous vous invitons également à entrer en contact avec le service Chefs en ligne si toutefois vous souhaitiez recevoir des documents ou informations complémentaires.



## TABLE DES MATIÈRES

Expériences des membres sur les différents conseils en entreprise .....	2
Avantages de mettre sur pied un conseil d'administration ou un comité consultatif.....	9
Objectifs d'un conseil d'administration ou d'un comité consultatif .....	9
Témoignages de membres du Groupement des chefs d'entreprise du Québec .....	10
Le choix des administrateurs et conseillers externes qui y siégeront .....	11
Les aspects techniques .....	12
Comment profiter de son conseil d'administration ou de son comité consultatif .....	13
Les pièges à éviter.....	14
Les étapes gagnantes pour le démarrage d'un conseil ou d'un comité .....	14
Comment former un conseil d'administration ou un comité consultatif .....	15
Comment préparer un conseil d'administration ou un comité consultatif .....	17
La première réunion.....	19

### ANNEXES

Modèle d'ordre du jour pour une première rencontre .....	21
Modèle d'ordre du jour pour la seconde rencontre et les suivantes.....	22
Autre modèle d'ordre du jour.....	23
Modèle d'un bilan de fonctionnement d'un conseil d'administration .....	24
Modèle d'évaluation de travail d'un administrateur.....	25

## **Expériences des membres sur LES DIFFÉRENTS CONSEILS EN ENTREPRISE**

Il y a quatre types de comités ou conseils; chacun a un rôle et un fonctionnement précis. La présente section résume le partage de l'expérience de membres du Groupement pour chacun d'eux.

### **Consensus de club sur les comités et conseils**

Les comités et les conseils, c'est avant tout une façon de bien s'entourer et de travailler en équipe.

### **Comité de direction ou de gestion**

#### **Objectif**

Planifier, réaliser et gérer le quotidien de l'entreprise

#### **Nombre / type de participants**

- 5 à 10 personnes de l'interne

#### ***Incluant :***

- PDG
- Directeurs de l'entreprise

#### **Fréquence**

- Une fois par semaine ou aux deux semaines

#### **Durée**

- De 1.5 à 3 heures

#### **Quelques éléments pouvant être traités durant ce conseil:**

- Révision du plan stratégique
- Présentation des états financiers
- Présentation des résultats de chacun des directeurs (rapports)
- Approbation des budgets
- Problématiques de direction
- Il est important de demeurer dans les directions (et non les opérations)
- Parallèlement à ce comité, le président rencontre individuellement tous ses directeurs une heure par mois.

## Conseil de famille

### **Objectif**

Se donner un lieu de parole en tant que famille

### **Nombre / type de participants**

- 3 à ... personnes

### ***Incluant :***

- Membres de la famille immédiate ou étendue

### **Fréquence**

- Une fois par trimestre

### **Durée**

- Une demi-journée hors entreprise

Fonctionnement similaire à une rencontre de club du Groupement

### **Déroulement**

1. Tour de table : Comment ça va sur le plan personnel? Comment ça va au sein de l'entreprise?
2. Information sur l'entreprise : Que s'est-il passé dans l'entreprise?
3. Comment je me situe face à la propriété de l'entreprise?
4. Questions et commentaires.

## Comité consultatif

### **Objectif**

Accompagner le chef à mieux réaliser le développement et la continuité de son entreprise

### **Nombre / type de participants**

3 à 6 personnes

#### ***Incluant :***

- PDG (animateur)
- Principaux directeurs
- Cadre-relève seulement s'il y a lieu. Relève familiale (même si elle n'est pas dans l'entreprise)
- 2 à 3 chefs provenant de l'extérieur de l'entreprise

### **Critères de sélection (pour les personnes extérieures à l'entreprise)**

- Direction d'une entreprise plus avancée que celle du chef (pour voir en avant).
  - Généraliste avec une dominante personnelle (finance, marketing...) qui pallie aux faiblesses du chef.
  - Attitudes requises : à l'écoute, avec un bon jugement, qui questionne plutôt que conseille, une personne de relation et d'entraide.
  - Des personnes qui ont des expériences réussies dans les dimensions que le chef veut développer (ex. : exportation, administration, ...)
- \* Note : Avoir une personne qui siège déjà à plusieurs comités est un atout important.

### **Mandat**

- Il est souhaitable de donner une durée précise au mandat (ex : 2 ans) quitte à renouveler le mandat.

### **Rémunération**

- 500 \$ à 750 \$ par rencontre

### **Fréquence**

Une fois par 3 mois

### **Durée**

4 à 8 heures (la moyenne est de 4 heures)

## Aspects légaux

Bien qu'il soit souvent fait mention que les membres siégeant sur un comité consultatif n'ont aucune responsabilité légale, il est important de souligner que ceux-ci doivent siéger à titre de conseillers et non d'experts. Il ne s'agit pas d'un comité décisionnel comme l'est un conseil d'administration. Il serait en effet possible pour un chef d'entreprise de poursuivre un membre du comité consultatif si une décision qui a été prise à la suite d'une rencontre de comité consultatif s'avérait néfaste pour l'entreprise.

Il est donc fortement suggéré d'inscrire une note au procès verbal de la première rencontre selon laquelle les conseils donnés lors des rencontres ne sont pas reliés aux décisions prises par le chef par la suite. L'autre façon de procéder serait de faire signer par le président de l'entreprise, un document dégageant le membre siégeant au comité de toute responsabilité légale.

## Les outils utilisés

- Rapport de direction (ou de président) (environ quatre pages) qui explique l'évolution de l'entreprise (dans tous les départements), dans de grandes lignes, depuis la dernière rencontre, qui est acheminé aux membres une semaine avant la rencontre.
- Ordre du jour
- Organigramme clair
- Engagements pour la prochaine rencontre
- Budget immobilisation et cash-flow
- Tableaux de bord ... Avoir les chiffres d'avance permet de préparer la prochaine rencontre

## Déroulement

1. Revue des décisions du mois précédent.
2. Analyse rapide des états financiers (30 min.).
3. Analyse des projets actuels et à venir.
4. Analyse des orientations et décisions à prendre.
5. Évaluation de la rencontre.

Note : 20 % du contenu est axé sur aujourd'hui et hier tandis que 80 % du contenu est orienté vers l'avenir.

## Étapes pour démarrer un comité consultatif

1. Bien définir son besoin.
2. Déterminer ses forces et faiblesses pour établir le profil des personnes recherchées.
3. Prendre le temps de bien choisir les personnes.
4. Au début, se rencontrer à chaque mois pour se connaître et s'informer sur l'entreprise.
5. Deux ans sont souvent nécessaires pour atteindre une bonne maturité de fonctionnement.

## **Ce qu'on y discute**

- De tout ... tout ce qui touche de près ou de loin le développement et le futur de l'entreprise
- Les sujets à long et moyen termes
- Structure de l'entreprise (ventes, finances, marketing)
- Ce qui peut affecter positivement ou négativement la progression de l'entreprise et de sa santé.
- Ce que les autres s'attendent du comité
- De la satisfaction de la rencontre avec une cote
- Du suivi des décisions prises en consensus.

## **Ce dont on ne discute pas**

- Aucune restriction
- Si quelque chose touche un individu en particulier, le faire en dehors de la rencontre.

## **Quelques pratiques gagnantes**

- Structure de l'entreprise en place
- Des valeurs connues par tous
- Pour le chef, toujours identifier le chapeau qu'il porte lorsqu'il prend la parole (Pres. du CA, etc.)
- Pas de conflit d'intérêts entre les membres qui siègent
- Un chef prêt à écouter les recommandations et des membres bien sélectionnés.
- Faire parvenir le rapport de la direction aux membres du comité

## Conseil d'administration

### Objectif

- Assurer la saine gestion de l'entreprise
- Accompagner le chef dans la croissance et la continuité de son entreprise

\*Note : Les membres de ce conseil ont une **responsabilité légale** à l'égard de l'entreprise (en cas de décès du chef par exemple).

Nombre de participants : les actionnaires de l'entreprise

### Fréquence

- Une fois par trimestre

### Durée

- Environ une journée

### Comptes à rendre

- Le PDG et ses directeurs ont des comptes à rendre au conseil.

### Quelques éléments pouvant être traités durant ce conseil

- Présentation et analyse des états financiers (rentabilité, équité, ...).
- Discussion concernant des investissements majeurs.
- Perception de points à améliorer concernant la direction de l'entreprise.



<b>Principales responsabilités</b>	<b>Activités clés</b>
1. Approuver la mise à jour et le suivi de la planification annuelle	1.1 Approuver la mise à jour de la mission 1.2 Approuver les orientations stratégiques
2. Approuver le plan d'action annuel	2.1 Approuver les objectifs prioritaires annuels 2.2 Approuver les prévisions financières annuelles 2.3 Approuver les dépenses d'immobilisations 2.4 Approuver des modifications importantes au plan d'action annuel
3. Assurer la nomination des cadres supérieurs et des membres de l'exécutif	3.1 Nommer le président et le secrétaire corporatif 3.2 S'assurer de l'évaluation des officiers 3.3 Nommer les membres de l'exécutif 3.4 Recommander l'embauche des cadres supérieurs
4. Approuver les projets d'expansion	4.1 Approuver les projets d'acquisition d'actifs supérieurs à _____ \$ 4.2 Approuver les projets de démarrage supérieurs à _____ \$ 4.3 Approuver les projets de ventes d'actifs supérieurs à _____ \$
5. Assurer le contrôle général des finances et des responsabilités légales	5.1 Approuver les projets d'emprunts avec les institutions financières 5.2 S'assurer du respect des règlements corporatifs
6. Agir comme conseiller au regard des différentes problématiques qui lui sont présentées	

Si on essaie de résumer en quelques mots les raisons pour lesquelles nos dirigeants ont voulu se former des conseils d'administration et des comités consultatifs, on pourrait dire:

- qu'ils veulent briser l'isolement
- qu'ils veulent être accompagnés dans leur croissance

Qu'il s'agisse d'un conseil d'administration ou d'un comité consultatif, les pages suivantes vous parlent de leurs avantages, comment choisir les administrateurs, comment les mettre sur pied, l'organisation des rencontres, etc. De plus, vous retrouverez en annexes des modèles d'ordre du jour ainsi que des grilles d'évaluation.

### **Les avantages de mettre sur pied un conseil d'administration ou un comité consultatif**

Lorsque nous leur avons posé la question, les membres nous ont déclaré que le fait d'avoir un conseil ou un comité amène les bénéfices suivants :

- C'est une période permettant une réflexion stratégique sur des sujets importants.
- Cela nous impose une plus grande rigueur dans la planification.
- Un conseil ou un comité nous permet de se faire « challenger », de devoir être en mesure de fournir des explications aux membres et de valider nos choix.
- Cela assure une gestion beaucoup plus saine de l'entreprise et par le fait même, l'atteinte des objectifs.
- C'est une précieuse source d'idées, de solutions ainsi que de contacts.

### **Les objectifs d'un comité consultatif et d'un conseil d'administration**

Ceux-ci sont utilisés pour les raisons suivantes :

- Accompagner le chef d'entreprise dans la croissance et la continuité de son entreprise.
- Période de transition pour la passation de l'entreprise à la relève familiale ou autre ;
- Choix, préparation et formation de la relève surtout, s'il y a plus d'un enfant travaillant à l'entreprise. Le conseil consultatif, entre autres, est une école de formation pour la relève de l'entreprise ;
- Fusion, acquisition ou vente de l'entreprise;
- Critique sur le travail des cadres supérieurs de l'entreprise;
- Aider l'entrepreneur à traverser des phases critiques pour son entreprise (ex : redressement majeur, syndicalisation, croissance très rapide, le rachat d'actionnaires, etc.);
- Critique sur les principaux projets de développement de l'entreprise (ex : exportation, agrandissement, expansion, etc.) ;
- Laisser la place aux opérateurs de l'entreprise pour permettre au président de prendre du recul ;
- Mise en oeuvre d'une séparation entre la gestion et la propriété de l'entreprise. (le ou les propriétaires ne sont plus opérateurs de l'entreprise)

## **Témoignages de quelques membres**

### **Mario Marcotte, M2S Électronique Itée**

« Pour le président, ce comité lui permet de laisser aller les opérations en gardant un suivi sur la vision et les grandes lignes directrices de l'entreprise. Pour la relève ou le directeur général, cela lui permettra d'obtenir les grands objectifs corporatifs attendus et de tenter d'y répondre dans l'action. Les gens de l'externe ont un œil critique sur les opérations et les résultats de l'entreprise et ils peuvent poser des questions que nous n'aurions jamais imaginées et qui nous permettent de nous remettre en question. »

### **Betty Mailhot, Gestinov**

« Ça brise l'isolement décisionnel et ça constitue un des meilleurs moyens d'assurer la performance et la pérennité de l'entreprise. Un moment favorisant la réflexion et l'expression de différents points de vue. Les avantages d'avoir des gens externes à l'entreprise sur le comité sont liés à leur objectivité, leur expertise, leur « sagesse » et à la réflexion qu'ils m'obligent à faire. »

### **Jean Sgariglia, Concept S.G.A. inc.**

« Un conseil permet d'avoir des conseils de personnes d'extérieur qui sont sur le balcon; ils ont donc une meilleure vision des choses. On peut obtenir beaucoup plus des personnes expérimentées et on peut combler des manques de spécialistes. On renforce notre entreprise et notre relève automatiquement et on sécurise; s'il nous arrivait d'être absent de l'entreprise, le conseil pourrait gérer. L'entreprise a changé positivement grâce à ces réunions; maintenant, on a une structure. »

### **Pascal Audant, Unima Logiciel inc.**

« Les bénéfices que j'en retire sont d'avoir des conseils de gens qui sont passés par là. Ceci est particulièrement utile dans le cas où l'équipe de gestion est jeune et / ou inexpérimentée. Lorsqu'il y a eu lieu, mon conseil a également contribué au redressement de ma planification et m'a obligé à rester cohérent vis-à-vis mes objectifs à court et long termes. »

### **Bruno Paradis, Scierie Tech inc.**

« Nous avons un comité consultatif composé de membres extérieurs de l'usine et de l'actionnariat. Les bénéfices retirés de cet « assemblage » est des plus précieux pour la compagnie. Cela permet de mettre ensemble les expériences et le vécu en entreprise afin de nous aligner correctement dans les difficultés lorsque rencontrées et nous remettre en question dans le développement et les opérations. »

### **Charles-Alain Carrière, Orientech inc.**

« Les principaux bénéfices retirés de mon comité sont leurs expériences passées, ils m'apportent une rigueur et une discipline extraordinaires et ils m'accompagnent dans mon rôle de chef d'entreprise. De plus, ils comblerent mes faiblesses. Ils me questionnent et me remettent en question dans mes décisions, mon alignement. Cependant, ils me respectent. Ils me confirment mes alignements stratégiques et agissent presque comme veille technologique. »

## **Le choix des administrateurs et des conseillers externes qui siègeront au conseil d'administration ou au comité consultatif**

- On devrait cibler au moins deux administrateurs externes à l'entreprise, la relève de l'entreprise ainsi que le président de l'entreprise, pour faire partie du conseil ou du comité. Parfois, la conjointe en fait aussi partie. Une seule personne externe n'engendre pas une richesse suffisante de discussion et d'expérience. Le conseil ou le comité est donc constitué d'un minimum de trois personnes.
- Certains présidents insistent pour que leurs cadres supérieurs en fassent partie. Souvent, il s'agit du contrôleur ou du directeur administratif. Bien qu'il y ait des avantages, notamment d'ajouter de la rigueur dans la gestion des cadres, il n'est pas souhaitable d'avoir les cadres au niveau du conseil ou du comité. Une telle option, d'inviter les cadres, place les administrateurs dans une position délicate, puisque l'un des objectifs s'avère justement l'évaluation des cadres supérieurs.
- Cependant, certains entrepreneurs invitent leurs cadres à faire une présentation à tour de rôle, dans leur domaine respectif. Après leur intervention, ceux-ci quittent la rencontre afin de permettre aux administrateurs externes de bien jouer leur rôle.
- Idéalement, les administrateurs externes devraient tous être des présidents d'entreprise encore actifs dans leur entreprise, au moins pour un des externes. Si le président n'est pas actif, il devrait être à la retraite depuis peu. Stratégiquement, il faudrait viser des chefs ayant des entreprises 2 à 3 fois plus grandes environ que celle du président du comité, pour tirer vraiment profit des expériences du chef d'entreprise.
- Il faut éviter d'avoir des spécialistes avec des expertises pointues. Il faut que les personnes invitées au conseil ou au comité puissent comprendre et discuter de tous les aspects de l'entreprise. On peut penser à des personnes généralistes avec des dominantes importantes pour l'entreprise.
- Il serait de mise de compléter les expertises du président de l'entreprise. On doit s'assurer de bénéficier d'une personne avec une dominante en finance et une autre, en vente et marketing également, puisque ce sont souvent les faiblesses des entrepreneurs, de façon générale.
- Il faut vérifier la motivation de l'administrateur externe. Il doit être motivé à aider l'entrepreneur à aller de l'avant. On peut juger de la motivation de l'administrateur externe par sa préparation pour les rencontres. (Par exemple : exige-t-il d'avoir tous les documents avant la rencontre ?).
- Avoir une personne qui siège déjà à plusieurs comités est un atout important.
- Nommer les conseillers externes pour un an ou deux, au maximum. On peut les réinviter par la suite si on veut, mais il semble plus facile de se départir de quelqu'un si le conseiller ne fait pas l'affaire en ne le réinvitant pas. Cinq à six ans devrait être un maximum pour un conseiller externe siégeant à un conseil.

Lors d'une question adressée aux membres sur le réseau Chefs en ligne, 26 des 30 répondants mentionnaient qu'ils ont des membres externes (2 à 3) qui siègent.

## **Voici les attitudes importantes à rechercher chez l'administrateur externe :**

- Capacité d'écoute (de loin la plus importante) ;
- Confiance en l'entrepreneur (souvent il a la réponse en lui, il suffit seulement de l'aider à la trouver) ;
- Personne capable de partager ses expériences pertinentes ;
- Personne capable de discernement, pour ne pas inciter l'autre à copier sur lui et à répéter ses expériences ;
- Un bon questionneur plutôt que quelqu'un qui donne des conseils ;
- Facilité sur le plan relationnel. Capable d'être en relation avec l'entrepreneur et avec les autres membres du conseil ;
- Respect des autres ;
- Disponibilité de l'administrateur.

## **Les bénéfices qu'apportent les membres externes**

- Ils ont l'œil plus critique par rapport à ceux qui sont au sein de l'entreprise. Ça brise l'isolement.
- Par leur expérience et objectivité, ils peuvent apporter d'excellents conseils ou commentaires.
- Cela permet de se recentrer sur les objectifs initiaux.
- Ils sont une source de contacts avantageux.

## **Les aspects techniques**

- Les rencontres durent quatre heures en moyenne. On devrait prévoir faire les rencontres durant la journée.
- Habituellement, six rencontres par année sont planifiées.
- Le coût des administrateurs ou conseillers externes s'élève entre 500 \$ et 750 \$ par rencontre en honoraires. Certaines entreprises paient un forfait annuel d'environ 2000 \$, en plus des honoraires pour la participation aux rencontres.
- Le contenu : une revue des décisions des mois précédents, une revue rapide des états financiers (l'analyse ayant été faite par les participants avant la rencontre), les projets actuels et à venir, les orientations et décisions à prendre et une évaluation de la rencontre.

- 20 % du temps des rencontres est axé sur aujourd'hui et hier et 80 % sur l'avenir (croissance et continuité). Idéalement, 7 à 8 items par rencontre devraient figurer à l'ordre du jour.
- Les rencontres sont animées par le chef. On doit viser à avoir des rencontres plus courtes qui sont plus productives (trois à quatre heures).
- Il est important de nommer un secrétaire d'assemblée et de faire parvenir les procès-verbaux quelques jours avant la prochaine rencontre.

### **Comment profiter de son conseil d'administration ou son comité consultatif au maximum**

- Accorder la priorité à ses réunions de conseil ou de comité. Planifier les rencontres en début d'année et ne pas y déroger.
- Planifier un lunch simple (sandwichs) informel après les rencontres d'une durée d'environ trois quarts d'heure.
- Bien préparer ses réunions et faire parvenir la documentation à l'avance aux membres du conseil ou du comité. Les éléments essentiels sont le procès verbal de la dernière rencontre et les états financiers.
- Avoir des contacts avec les administrateurs externes entre les réunions. Les tenir informés concernant l'entreprise (ex : articles de journaux consacrés à l'entreprise, le dénouement de problématiques discutées, etc.). Envoyer les états financiers à tous les mois aux conseillers externes. Certaines entreprises envoient les comptes-rendus de leur comité de gestion à tous les mois aux administrateurs externes.
- Prendre le temps de rencontrer les administrateurs externes entre les rencontres, au besoin.
- Avoir des personnes complémentaires qui ont des compétences et l'expérience dans les segments où on en a moins.
- Déterminer des mandats clairs (objectifs et paramètres) lors de l'établissement d'un conseil ou d'un comité.
- Composer le conseil ou comité de gens qui font preuve d'ouverture, de respect et de franchise et qui sont dignes de confiance.
- Être transparent, transmettre les informations de façon claire pour que les membres puissent avoir un regard éclairé sur les situations.
- Avoir une bonne préparation, de la rigueur et de la discipline lors des rencontres et s'assurer que les suivis sont faits par la suite.

## **Les pièges à éviter**

- Prendre un spécialiste avec expertise pointue comme administrateur externe.
- Sauter une rencontre (Il y a alors quatre mois entre les rencontres.)
- Ne pas avoir de contact, ni d'information avant les réunions.
- Être prudent lorsque que l'on choisit un consultant comme administrateur externe. (Cela peut entraîner des situations de conflits d'intérêt.)
- Ne jamais tenir compte des recommandations émises
- Faire les mauvais choix des personnes qui siégeront au conseil ou au comité.
  - Si ces gens n'ont pas une bonne compréhension du secteur où l'entreprise évolue, ils ne seront pas en mesure de nous apporter des conseils stratégiques.
  - Faire attention aux « names droppers », ces personnes qui disent vouloir siéger à des conseils ou à des comités seulement pour le prestige.
  - Éviter de choisir des proches, des amis : il est très délicat de les remercier s'ils ne correspondent plus au profil recherché.
- Être mal préparé lors de la tenue des rencontres, improviser, manquer de précision.
- S'éloigner des sujets à l'ordre du jour, entrer dans les opérations.
- Omettre d'établir clairement la durée du mandat des personnes siégeant au conseil ou au comité.
- Faire trop de rencontres

## **Les étapes gagnantes pour le démarrage d'un conseil d'administration ou d'un comité consultatif**

- Bien définir ses besoins liés à la phase d'évolution de son entreprise.
- Déterminer ses forces et ses faiblesses pour établir le profil des personnes recherchées. Si nécessaire, se faire aider pour former le comité.
- Prendre le temps de bien choisir les personnes.
- Planifier une rencontre mensuelle au début, pour se connaître et permettre aux administrateurs externes de connaître l'entreprise.
- Habituellement, deux ans sont nécessaires au début, pour atteindre une maturité de fonctionnement intéressante.

# COMMENT FORMER UN CONSEIL D'ADMINISTRATION OU UN COMITÉ CONSULTATIF

Document préparé par le  
Groupement des chefs d'entreprise du Québec

Afin de déterminer le profil idéal des conseillers, **un diagnostic sur l'entreprise doit être fait afin d'en déceler les forces et faiblesses.** Habituellement, il suffit de passer environ deux heures avec le dirigeant d'entreprise et le faire parler de son personnel, de ses produits et service, de son appareil de production, de son réseau de ventes et distribution, de son marketing et de ses finances. À l'écouter parler de son entreprise, chose qu'il fera généralement avec beaucoup de facilité et de fierté, il sera facile de percevoir ses principales forces et faiblesses. On pourra aussi le faire parler sur ses propres forces et faiblesses en tant que dirigeant.

À partir de ce diagnostic préliminaire, les profils des conseillers deviendront évidents, du moins dans la plupart des cas. On observe que, dans une PME manufacturière, le dirigeant est souvent une personne très technique, forte en production. Cette entreprise aura peut-être un produit unique ou avant-gardiste. Par contre, l'entreprise aura possiblement des carences sur le plan des ventes, du marketing et des finances. Dans cette situation, les profils des conseillers recherchés seraient des personnes qui ont des dominantes en vente et en finances. Cela ne veut pas dire qu'il faille rechercher deux spécialistes dans ces domaines.

**Une façon intéressante de recruter un premier conseiller est d'identifier un autre propriétaire d'entreprise plus grande que la sienne.** On évitera bien sûr de recruter un PDG d'une entreprise dans le même domaine que la sienne pour éviter les conflits et pour éviter qu'un conseiller arrive avec des idées préconçues. Autant que possible, on cherchera quelqu'un dans un secteur manufacturier si on est manufacturier ou quelqu'un dans la distribution si on est distributeur, mais on cherchera le propriétaire d'une entreprise plus grande que la sienne. Si mon entreprise vend pour 2 millions par année, j'aurai avantage à travailler avec un conseiller qui à une entreprise de 5 ou 10 millions par année. Ce conseiller aura probablement traversé toutes les étapes que mon entreprise traversera bientôt.

**Un conseiller qui possède lui-même son entreprise sera généralement très utile à un conseil d'administration ou un comité consultatif.** Je connais un conseiller qui, durant une réunion de conseil, invite souvent le propriétaire de l'entreprise à prendre contact avec un de ses cadres pour régler une situation qu'il a lui-même déjà réglée. Par exemple, il lui dira: « tu as du mal à trouver un bon système de boni pour tes vendeurs. Chez nous une étude exhaustive a été faite par une firme de consultants et je crois que nous avons un très bon système de rémunération pour nos vendeurs. Si tu le veux, je t'invite à venir rencontrer mon directeur des ventes. Il se fera plaisir de te montrer notre système dans les détails. »

Ou encore, il lui dira: « tu as de la difficulté à percevoir tes comptes recevables. Pourquoi ne viendrais-tu pas rencontrer mon contrôleur ? Il fait un travail extraordinaire chez nous, autant dans la perception des comptes que dans la vérification des crédits. »



Un autre exemple qui revient à l'occasion durant les réunions est celui des coûts de revient. Le conseiller qui a lui-même réglé ce problème pourra partager son expérience et aider à trouver une solution très rapidement et souvent à très bas coût.

On peut voir l'importance de **recruter la bonne personne c.-à-d. celle qui peut apporter le plus au comité conseil par son expérience et sa compétence**. Il n'y a pas de compromis à faire ici. Si on n'est pas certain qu'un candidat conseiller a l'expérience et la motivation pour siéger à un conseil, mieux vaut continuer la recherche. Rappelons-nous que les bons conseillers peuvent demeurer plusieurs années sur un même comité conseil.

En supposant que nous avons recruté notre premier conseiller, nous pouvons maintenant penser au deuxième si nous en voulons deux. Je crois que la seule raison pour ne pas vouloir deux conseillers devrait être la capacité de les payer. Si on a les moyens de le faire, on devrait en engager au moins deux. **La synergie ne peut être très grande dans un conseil ou un comité où il n'y aurait que le propriétaire et un conseiller externe.** Ça ressemblerait plus à du "coaching" qu'à un comité conseil.

Lors du diagnostic préliminaire, les profils des conseillers ont été établis entre le propriétaire de l'entreprise et la personne qui a fait le diagnostic. Il s'agit maintenant de faire une liste de candidats qui pourrait répondre au profil du deuxième conseiller. Où trouver ces candidats? Si notre premier conseiller est un PDG d'entreprise comme nous l'avons décrit plus haut, il y a de fortes chances que celui-ci soit un généraliste avec possiblement une dominante dans un domaine particulier. Il sera peut-être un excellent gestionnaire ou un ingénieur très fort en technique ou encore une personne qui excelle dans le marketing.

Le deuxième conseiller pourrait être un spécialiste qui répond au profil recherché. On peut trouver ces spécialistes dans les bureaux de consultants, chez les professeurs d'universités, dans les bureaux de comptables, parmi les cadres de plus grandes entreprises, ou encore parmi les retraités et semi-retraités de banques et de PME. Le réseau de clients de la BDC est assez vaste pour y trouver un grand nombre d'excellents conseillers.

Toutefois, **il faut être prudent dans le choix des conseillers si on ne veut pas créer des situations de conflits d'intérêts**. Cela pourrait se produire si on recrutait son vérificateur externe, son avocat, son consultant, un client, un fournisseur ou toute autre personne qui aurait un lien d'affaire avec le propriétaire de l'entreprise.

Après avoir dressé des listes de candidats, il s'agit de les contacter. Cela se fait généralement par téléphone. Le consultant ou le propriétaire pourront établir les contacts avec les candidats. Si le premier appelé démontre un intérêt à siéger au conseil ou au comité, il serait opportun d'organiser une rencontre au bureau de la compagnie entre le propriétaire et le candidat. Le premier contact entre les deux personnes sera déterminant. Le propriétaire décèlera très tôt s'il y a chimie avec le candidat.

Une façon intéressante de faire est de visiter les lieux et d'aller prendre un repas ensemble, question de se connaître un peu mieux en dehors du contexte des affaires. Il s'agit ici de donner le plus de place possible au candidat, de lui faire dire qui il est et quelle est son expérience des affaires. Il est important que les candidats soient rencontrés séparément. Le propriétaire répondra aux questions du candidat. Celui-ci ne manquera pas de poser des questions sur les activités de l'entreprise, sur sa rentabilité, sur son personnel, sur ses produits et son marché.

# COMMENT PRÉPARER SON CONSEIL D'ADMINISTRATION OU SON COMITÉ CONSULTATIF

Document préparé par le  
Groupement des chefs d'entreprise du Québec

Tout est en place pour commencer à fonctionner avec son conseil ou son comité. **Le plus restreint sera donc composé du propriétaire de l'entreprise et de deux conseillers externes.** S'il y a une relève bien identifiée dans la famille, déterminer le ou les enfants qui en feront partie. S'il y a d'autres actionnaires importants, ils en feront possiblement partie. Nous avons donc un conseil ou un comité qui variera en nombre de trois à sept personnes et parfois plus. On peut se rendre compte facilement que si on ajoutait trois ou quatre cadres supérieurs, le nombre de personnes autour de la table serait beaucoup trop élevé.

**Pour bien préparer la première réunion, il importe de fournir certaines informations aux conseillers externes.** Voici les informations qu'on suggère de leur faire parvenir au moins une semaine avant la réunion:

- les états financiers des trois dernières années
- le catalogue des produits s'il y a lieu
- la convention collective s'il y en a une
- l'organigramme des employés
- l'organigramme des entreprises s'il y en a plus d'une
- la liste des actionnaires et le nombre d'actions détenues par chacun
- la liste des territoires et les ventes par territoire
- tout autre information susceptible de renseigner les conseillers sur ce qui se passe d'important, exemple les projets d'expansion.

Prenons ces informations une à une.

- **Les états financiers** C'est probablement l'information la plus importante. Pourquoi les états de trois ans? C'est pour montrer au conseiller d'où vient l'entreprise et où elle est rendue aujourd'hui. Les bons conseillers externes lisent toujours les états financiers avec beaucoup d'intérêt, ils les annotent et préparent leurs questions.
- **Le catalogue des produits** S'il s'agit d'une entreprise de services, on fera une liste des services offerts. L'important ici c'est de mettre le conseiller dans le bain le plus tôt possible en se rappelant qu'il arrive de l'extérieur et qu'il connaît peu ou pas l'entreprise.
- **La convention collective** Si l'entreprise est syndiquée, les conseillers aimeront savoir comment elle se situe dans ses coûts de main-d'œuvre par rapport à ses concurrents. Mais qu'elle soit syndiquée ou pas, les conseillers ne manqueront pas de poser des questions sur la qualité de travail avec les employés.

- **L'organigramme des employés** Voilà un sujet qui est souvent discuté dès la première réunion. On sait que la structure organisationnelle peut faire toute la différence dans le succès d'une entreprise. Les conseillers questionneront le propriétaire sur chacun des cadres comme on l'a vu précédemment.
- **L'organigramme des entreprises** Il arrive souvent qu'on se retrouve dans des entreprises multiples. Si on veut que nos conseillers soient utiles, il importe qu'ils soient bien au fait des interrelations entre les différentes divisions ou filiales.
- **La liste des actionnaires** Qui détient le pouvoir dans l'entreprise? Y-a-t-il une convention d'actionnaires? Comment se vivent les relations entre les actionnaires? Voilà des questions que les conseillers aborderont au tout début.
- **La liste des territoires des ventes** Il ne s'agit pas d'envoyer des rapports de ventes détaillés. L'important est de donner une vue d'ensemble aux conseillers externes sur la situation des ventes de l'entreprise. Où se font nos ventes? Qui sont nos concurrents? Quel est notre potentiel de croissance par territoire et par produit? Sommes-nous satisfaits de la performance de nos représentants?

# LA PREMIÈRE RÉUNION

Document préparé par le  
Groupement des chefs d'entreprise du Québec

La première réunion du conseil ou du comité conseil peut être inscrite au calendrier. Les conseillers externes ont reçu toute l'information dont ils ont besoin pour apporter une certaine aide dès le départ. **Pour cette première réunion, on peut compter un peu plus de temps**, disons un bon six ou sept heures. Si on n'est pas tout à fait à l'aise parce qu'aucun des membres n'a jamais siégé sur un conseil ou un comité, on pourra demander à une personne ressource d'assister à la réunion à titre d'observateur.

L'ordre du jour pourrait se lire comme suit:

- mot de bienvenue du président
- présentation des membres
- attentes du président sur son conseil ou son comité
- nomination d'un président d'assemblée et d'un secrétaire
- état financier de la dernière période
- situation de la production
- situation des ventes
- projets spéciaux
- calendrier des prochaines réunions
- évaluation de la réunion

Revoyons les items à l'ordre du jour.

- **Mot de bienvenue du président** Celui-ci prendra quelques minutes pour saluer ses membres de comité, question de mettre tout le monde à l'aise. Le propriétaire travaille à la formation de son comité conseil depuis longtemps et il est probablement un peu anxieux. Prendre un peu de temps pour demander à chacun comment il va est une bonne façon de détendre l'atmosphère.
- **Présentation des membres** Chaque membre se présente lui-même. Il peut dire qui il est, parler un peu de son entreprise ou de sa profession et dire pourquoi il a accepté de siéger. Les membres travailleront au moins 2 ans ensemble et peut-être plus. Ne vaut-il pas la peine qu'on prenne une quinzaine de minutes pour décrire qui on est?
- **Attentes du président sur son conseil ou son comité** Le président pourra expliquer aux membres le cheminement qui l'a amené à sa formation. Plus important, il exprimera ses attentes. A-t-il formé un comité pour assurer la continuité de l'entreprise? Pour l'aider à planifier sa relève? Pour l'accompagner dans une phase d'expansion? Pour se soustraire à l'isolement?
- **Nomination d'un président et d'un secrétaire d'assemblée.** Règle générale, le propriétaire de l'entreprise voudra animer lui-même ses réunions. Mais il arrive à l'occasion qu'il confie cette tâche à un autre membre. Pour ce qui est du secrétaire d'assemblée, la plupart préfèrent utiliser un membre du conseil ou du comité plutôt que d'inviter leur secrétaire aux réunions.

- **États financiers de la dernière période** Le rôle d'un conseil ou d'un comité n'est pas d'étudier des états financiers mais bien d'en prendre connaissance pour mieux connaître l'entreprise et ainsi mieux conseiller le propriétaire. Il appartient au contrôleur d'analyser les écarts dans les états financiers. Trop souvent, des comités tombent dans ce piège, c'est-à-dire que ses membres passent beaucoup de temps à regarder les chiffres, à poser des questions et à faire des commentaires plus ou moins pertinents. Une période de 20 à 30 minutes devrait être suffisante pour passer à travers les états financiers.
- **Situation de la production** Il s'agit ici de donner l'heure juste aux conseillers concernant les installations et les possibilités de production.
- **Situation des ventes** Le président voudra s'assurer que tous les membres comprennent bien sa structure de ventes et de distribution. S'il n'a pas envoyé d'informations sur le sujet, il serait bon d'expliquer qui vend les produits et dans quels territoires.
- **Projets spéciaux** Il est rare qu'on n'ait pas de projet spécial. Qu'il s'agisse d'une fusion, d'une acquisition, d'une vente d'action, d'un changement d'institution financière, d'un agrandissement ou d'un achat de machinerie, tous ces projets devraient être mis sur la table pour discussion. Ce sont des projets d'ordre stratégique. C'est pour cela qu'un comité ou un conseil existent. 80 % du temps d'une réunion devrait porter sur des sujets stratégiques, des sujets qui parlent d'orientation de l'entreprise, des sujets qui parlent d'avenir. L'autre 20 % mettra l'accent sur les états financiers et sur des sujets qui préoccupent suffisamment le propriétaire pour qu'il veuille les partager avec les membres.
- **Horaire des réunions** Si on croit vraiment aux bienfaits que peut apporter un conseil d'administration ou un comité consultatif, on planifiera au moins une réunion à l'avance et on ne retardera la réunion que pour des raisons incontrôlables. Plusieurs propriétaires d'entreprises planifient toutes les réunions de l'année dès le début.
- **Évaluation de la réunion** Voilà une bonne façon de rendre les réunions de plus en plus efficaces au fur et à mesure qu'on avance. À la toute fin de la réunion, le président fait un tour de table et demande à chacun de prendre 2 ou 3 minutes au maximum pour dire ce qu'il a aimé de la réunion, ce qu'il a moins aimé et ce qu'il aimerait qu'on change la prochaine fois. Il ne s'agit pas de s'exprimer sur le contenu de l'ordre du jour mais plutôt sur le choix des sujets et la façon dont on les a traités. Le secrétaire résumera les commentaires de chacun de façon à ce qu'ils soient lus au début de la prochaine réunion.

# MODÈLE D'ORDRE DU JOUR

(partagé par un membre du Groupement)

---

## 1<sup>ère</sup> rencontre

### ORDRE DU JOUR

- Mot de bienvenue du président
- Présentation des membres du conseil ou du comité
- Les attentes du P.D.G. quant à celui-ci
- Historique de l'entreprise par le P.D.G.
- L'avenir de l'entreprise telle que vue par son président
- Organigramme de l'entreprise et commentaires sur chacun des cadres
- La relève
- Questions des membres externes concernant les états financiers, les ventes, la production
- Le fonctionnement du conseil d'administration ou du comité consultatif (fréquence des réunions, calendrier et lieu des rencontres, honoraires, documents à envoyer aux membres)

# MODÈLE D'ORDRE DU JOUR

(partagé par un membre du Groupement)

---

## 2<sup>e</sup> rencontre (et suivantes...)

### ORDRE DU JOUR

- Mot de bienvenue du président
- Nomination du président d'assemblée et du secrétaire
- États financiers de la dernière période
- Situation des ventes
- Situation de la production
- Projets spéciaux
- Date de la prochaine réunion
- Évaluation de la réunion

# MODÈLE D'ORDRE DU JOUR

(partagé par un membre du Groupement)

---

## ORDRE DU JOUR

1. Accueil
2. Adoption de l'ordre du jour : (*points varia*)
3. Suivi des points de la dernière rencontre
4. Points d'information : nouveautés depuis 2 mois
5. Points de réflexion : Sujet principal à discuter
6. Présentation des résultats : Max. de 30-45 min.
7. Varia
8. Date de la prochaine rencontre et sujets à traiter
9. Levée de l'assemblée



## Bilan annuel de fonctionnement du conseil d'administration au Groupement des chefs d'entreprise

Encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion dans les affirmations suivantes :

Échelle : -2 fortement en désaccord -1 plutôt en désaccord +1 plutôt d'accord +2 fortement d'accord

### RESPONSABILITÉS DU CONSEIL

Le <i>Groupement</i> a une vision d'avenir claire. ....	-2	-1	1	2
Le plan annuel et stratégique est bien préparé et réalisé. ....	-2	-1	1	2
Le conseil a l'information pour prendre les décisions et évaluer les résultats. ....	-2	-1	1	2
Les conseils des présidents de club favorisent la communication avec la base. ....	-2	-1	1	2
La relève du président est bien gérée. ....	-2	-1	1	2
La relève des administrateurs est bien gérée. ....	-2	-1	1	2
La participation au conseil est très satisfaisante en général ....	-2	-1	1	2

### RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Nos décisions sont prises en consensus. ....	-2	-1	1	2
L'esprit d'entraide au conseil est excellent. ....	-2	-1	1	2
Les lieux, la fréquence et la durée des réunions sont adéquats. ....	-2	-1	1	2
11. Nos temps de réflexion, décisions, échanges et informations sont appropriés et utiles .	-2	-1	1	2
L'animation des rencontres est excellente ....	-2	-1	1	2
Les procès-verbaux sont conformes aux délibérations.....	-2	-1	1	2
La qualité des présentations et documents est excellente. ....	-2	-1	1	2
L'évaluation de chaque réunion et annuellement est adéquate. ....	-2	-1	1	2

### RESPONSABILITÉS DU VICE-PRÉSIDENT EXÉCUTIF ET DIRECTEUR GÉNÉRAL

16. Il gère bien les affaires du conseil d'administration .....	-2	-1	1	2
17. Il instaure un climat propice au travail du conseil et à la bonne entente générale .....	-2	-1	1	2
18. J'ai l'aide dont j'ai besoin pour bien exercer ma responsabilité d'administrateur .....	-2	-1	1	2
19. Il dirige bien la réflexion stratégique, le plan annuel et stratégique et les résultats.....	-2	-1	1	2
20. Il dirige bien l'équipe du personnel à la réalisation des objectifs planifiés.....	-2	-1	1	2
21. Il contribue de façon adéquate à la réalisation des responsabilités du conseil d'administration et au climat d'ensemble .....	-2	-1	1	2
22. Il organise les relations publiques du Groupement et son rayonnement.....	-2	-1	1	2

**Mes suggestions pour l'amélioration du conseil et de ma satisfaction**

---



---



---



---

*MERCI DE VOTRE COLLABORATION!*

## Conseils d'administration : Comment évaluer le travail des administrateurs

L'évaluation des administrateurs devrait normalement faire partie du processus d'évaluation du conseil d'administration. Après avoir évalué le conseil dans son ensemble, la contribution de chaque membre peut être évaluée. Chaque administrateur évaluera alors ses collègues et lui attribuera une cote, de façon anonyme, sur des questions pertinentes et relativement simples.

Idéalement, ce processus d'évaluation devrait être mené par une personne externe, avec l'aide d'un formulaire standard qui sera remis à chaque administrateur sur lequel il répondra de façon anonyme. La compilation des résultats sera faite par la personne externe dédiée à cette tâche.

### La compilation

La méthode de calcul de l'appréciation proposée ici est celle utilisée par le Groupement des chefs d'entreprise du Québec dans ses divers sondages.

Pour chacune des cotes attribuées, la personne responsable de la compilation de ces sondages procédera aux calculs de l'appréciation de l'administrateur évalué en convertissant les cotes comme suit :

- 2 donne 0,25 point
- 1 donne 0,50 point
- 1 donne 0,80 point
- 2 donne 1 point

Ensuite, pour chaque ligne, le responsable fera la somme des cotes attribuées et divisera cette somme par le nombre de répondants afin d'obtenir la moyenne d'appréciation.

Exemple :

<b>Évaluation de l'administrateur :</b> M. Administrateur Untel	<b>Nbre rép.</b>	<b>Nbre rép.</b>	<b>Nbre rép.</b>	<b>Nbre rép.</b>	<b>Appréciation</b>
	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>Qualité des interventions de l'administrateur :</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'administrateur formule des questions et/ou des commentaires qui sont pertinents et utiles, émet des critiques constructives concernant les sujets discutés et n'hésitera pas à remettre en question les gestes posés.</li> </ul>			3	2	$((3 \times 0,8) + (2 \times 1)) / 5$ 0,88 <b>88%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'administrateur exprime son opinion honnêtement et sans préjugé.</li> </ul>			1	4	$((1 \times 0,8) + (4 \times 1)) / 5$ 0,96 <b>96%</b>
<b>Appréciation générale</b>					<b>92%</b>

Voici une grille contenant une liste d'affirmations intéressantes qui permettront de reconnaître et d'évaluer un bon administrateur.

**Échelle** : -2 : très insatisfait / -1 : insatisfait / 1 : satisfait / 2 : très satisfait

**Évaluation de l'administrateur : M. Administrateur Untel**

	-2	-1	1	2
<b>Qualité des interventions de l'administrateur</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'administrateur formule des questions et/ou des commentaires qui sont pertinents et utiles, émet des critiques constructives concernant les sujets discutés et n'hésitera pas à remettre en question les gestes posés.</li> <li>▪ L'administrateur exprime son opinion honnêtement et sans préjugé.</li> <li>▪ L'administrateur est un joueur d'équipe qui ne tente pas de diriger toutes les discussions du conseil (fait preuve d'un bon partage entre son écoute des autres et son propre apport).</li> <li>▪ L'administrateur est une personne perspicace et créative qui stimule ses collègues par ses propos.</li> <li>▪ L'administrateur aide à résoudre les conflits.</li> </ul>				
<b>Connaissance de l'entreprise</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'administrateur démontre intérêt et enthousiasme envers l'entreprise et son secteur d'activité.</li> <li>▪ L'administrateur comprend suffisamment l'entreprise pour prendre des décisions judicieuses au besoin.</li> </ul>				
<b>Stratégies globales de l'entreprise</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'administrateur contribue à la conception des stratégies globales de l'entreprise</li> <li>▪ L'administrateur possède une vision stratégique, il comprend les besoins de prévoir et de saisir les opportunités qui se présentent et d'effectuer les changements qui en découlent.</li> </ul>				
<b>Son implication</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'administrateur consacre le temps et les énergies nécessaires pour remplir ses obligations d'administrateur (bonne préparation avant les rencontres et il prête attention durant les rencontres)</li> <li>▪ L'administrateur partage son expérience et son expertise</li> <li>▪ L'administrateur met son réseau de relations à la disposition de l'entreprise</li> <li>▪ L'administrateur met à la disposition du conseil toutes les compétences qu'il possède.</li> </ul>				
<b>Développement de l'entreprise</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'administrateur a la volonté de participer au développement de l'entreprise et à sa continuité.</li> </ul>				
<b>Intégrité</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'administrateur respecte toujours la confidentialité</li> <li>▪ L'administrateur signale immédiatement les conflits d'intérêts potentiels</li> <li>▪ L'administrateur travaille dans l'intérêt de tous les actionnaires</li> </ul>				