

La science et l'art d'une **bonne gouvernance**

Un guide pour les entrepreneur.es et les entreprises
financées par le capital de risque



En collaboration
avec

DENTONS



Des fonctions indispensables à la croissance d'une entreprise

Le démarrage et la gestion d'une entreprise s'accompagnent de défis très variés. Une bonne gouvernance d'entreprise peut vous aider à trouver des solutions, à faire en sorte que votre entreprise fonctionne bien et à aplanir les difficultés liées à l'expansion.

Ce guide explique l'importance de la gouvernance d'entreprise et en présente les concepts de base. Il montre aussi qu'il est essentiel de réunir des administratrices et des administrateurs dotés des compétences et de l'expérience nécessaires pour aiguiller judicieusement l'entreprise. Le guide donne un aperçu de la façon dont un conseil d'administration évolue à mesure que l'entreprise grandit et propose quelques pratiques exemplaires qui contribuent à une bonne gouvernance. Il se termine par une analyse de certaines tendances émergentes qui façonnent la gouvernance des entreprises d'aujourd'hui.

Bien que ce guide s'adresse surtout aux entreprises financées par capital de risque, nous croyons qu'il peut être utile à toute personne qui décide de [constituer son entreprise en société](#). Nous espérons qu'il vous aidera à établir des bases solides sur lesquelles votre entreprise pourra poursuivre sa croissance pendant de nombreuses années.

Ce guide est le premier volet d'une série de publications qui approfondiront ce sujet pour les entreprises canadiennes.

Auteurs

Jack Fraser
Associé, Fonds de croissance en Coinvestissement
par capital de risque
jack.fraser@bdc.ca

David Little
Leader national, Groupe de capital de risque pour
sociétés de technologies et de croissance émergente,
Dentons LLP
david.little@dentons.com

© Banque de développement du Canada, 2023.

Sommaire

1.

Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise, et **pourquoi est-ce important ?**

Lorsqu'on démarre une entreprise, la gouvernance est peut-être la dernière chose à laquelle on pense. On pourrait croire qu'elle concerne uniquement les grandes sociétés ayant des actifs importants. En réalité, la gouvernance d'entreprise est utile à toute organisation, y compris une entreprise qui vient à peine de démarrer et qui n'a que la fondatrice ou le fondateur pour tout personnel.

2.

Comment la gouvernance évolue-t-elle **à mesure que l'entreprise grandit ?**

Il ne faut pas attendre d'avoir atteint un certain jalon en matière de revenus ou de préparer une entrée en bourse pour commencer à penser à la gouvernance d'entreprise. La gouvernance doit faire partie de votre planification avant même le lancement officiel de l'entreprise. Une fois les bases d'une bonne gouvernance établies, vous serez mieux en mesure de résoudre des conflits ou des problèmes administratifs qui pourraient survenir à la signature d'un contrat décisif ou lors de l'exécution d'une grosse commande, par exemple.

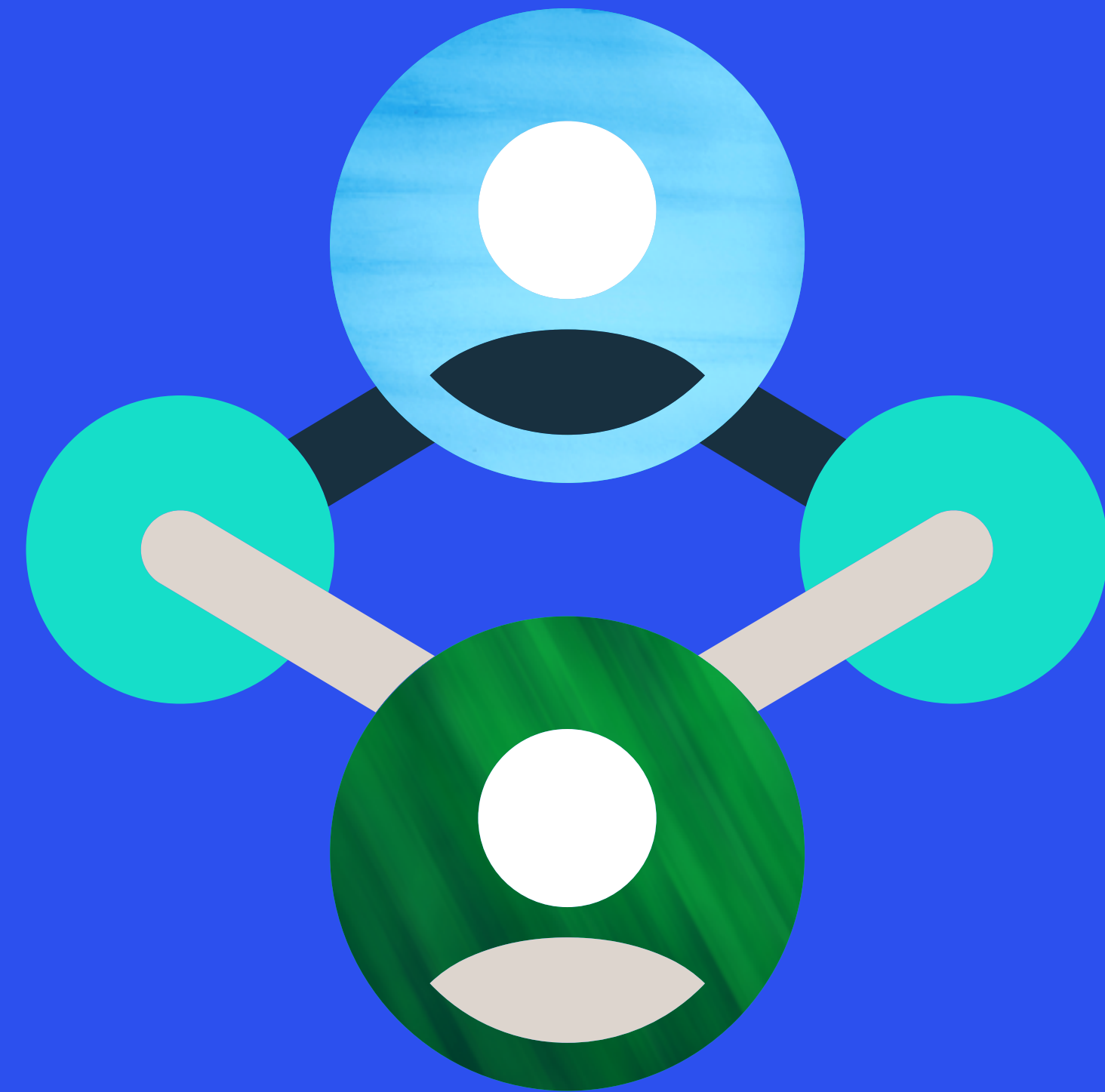
3.

Pratiques exemplaires pour une bonne **gouvernance d'entreprise**

Certains éléments de la gouvernance d'entreprise sont assez simples, par exemple adopter les bons outils et les bons processus, et suivre les étapes établies. D'autres sont plus complexes et nécessitent la conciliation judicieuse d'intérêts divergents. Ces éléments constituent la science et l'art de la gouvernance d'entreprise.

Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise, et pourquoi est-ce important?

1



Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ?

Au niveau le plus élémentaire, la gouvernance désigne la façon dont les relations entre les membres de la haute direction, les actionnaires, le conseil d'administration, les auditrices et auditeurs et les autres parties prenantes, y compris la clientèle, sont gérées dans l'entreprise.

La gouvernance répartit les pouvoirs et définit les responsabilités de chaque partie. Elle détermine, entre autres, la façon dont l'entreprise communique avec le public, les modalités de ses décisions en matière d'emploi et ses mécanismes de planification stratégique à long terme. Des décisions aussi simples que l'établissement des comptes bancaires et des autorisations pour le versement des salaires et le paiement des fournisseuses et fournisseurs en font également partie.

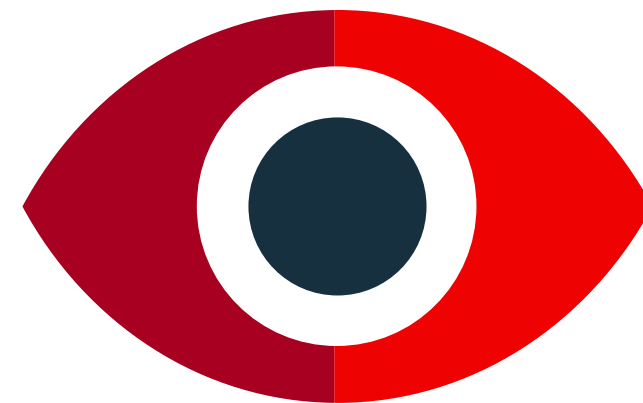
Bien menée, la gouvernance permet de créer un cadre de confiance à long terme entre l'entreprise et ses parties prenantes. Une bonne gouvernance procure une prévisibilité des comportements, de la performance financière et d'autres résultats (comme la perception du public et la responsabilité sociale), cruciale pour la prospérité à long terme.

Que fait le conseil d'administration?

Un conseil d'administration solide est l'un des mécanismes les plus importants d'une bonne gouvernance d'entreprise.

Les entrepreneures et les entrepreneurs ont d'excellentes idées et connaissent souvent très bien leur domaine. Par contre, il peut leur manquer des compétences pour gérer leur entreprise et leur passion les éloigne parfois de ce dont leur entreprise a besoin pour croître et prospérer. C'est là qu'intervient le conseil d'administration.

Au début, le conseil d'administration comprend habituellement la ou le PDG, d'autres personnes clés et quelques investisseuses ou investisseurs. À mesure que l'entreprise prend de l'expansion, le conseil d'administration intègre d'autres investisseuses ou investisseurs et des administratrices ou administrateurs indépendants, souvent choisis pour leurs compétences ou leurs connaissances particulières. Ensemble, ces personnes apportent la supervision, la prévoyance et la perspective dont l'entreprise a besoin pour garder le cap. Durant la phase de démarrage, il arrive souvent que des administratrices et des administrateurs (autres que la ou le PDG) quittent le conseil, car à mesure que l'entreprise se développe et gagne en maturité, les compétences dont elle a besoin de la part de son conseil d'administration évoluent.



Principales fonctions du conseil d'administration

Surveillance

Examiner ce qui a été fait pour s'assurer que les politiques, les règlements et les pratiques exemplaires pertinentes ont été respectés. Les audits financiers représentent un volet majeur de la supervision.

Prévoyance

Se tourner vers l'avenir et prendre des décisions stratégiques sur le fonctionnement futur de l'entreprise. Cela comprend l'établissement d'objectifs d'affaires à court, moyen et long terme et la création de plans pour les atteindre.

Perspective

À l'égard du passé, de l'avenir ou du présent. Un conseil d'administration dont les membres possèdent des compétences et une expérience en affaires diversifiées s'avère utile, car différents points de vue permettent de prendre chaque angle en compte et ainsi, de favoriser une meilleure prise de décisions, d'atténuer les risques pour l'entreprise et d'accélérer la croissance.

Grâce à ces fonctions, le conseil d'administration régit les relations entre la direction et les autres parties prenantes, en particulier les actionnaires. En aidant ces divers groupes à être sur la même longueur d'onde et en procurant un mécanisme pour résoudre les conflits lorsqu'ils surviennent, le conseil d'administration peut instaurer la confiance entre les parties et réduire les coûts d'encadrement.

Obligations du conseil d'administration selon la loi

Le conseil d'administration a également une fonction juridique.

La [Loi canadienne sur les sociétés par actions](#) et d'autres lois similaires sur les sociétés au Canada établissent des exigences précises en matière de gouvernance des entreprises constituées en sociétés. Elles précisent, entre autres, la taille minimale du conseil d'administration, les critères pour en faire partie, les procédures de sélection ou de destitution des administratrices et des administrateurs, et les processus à suivre pour les réunions. Selon la province ou le territoire et le secteur d'activité, le conseil d'administration peut également être assujéti à d'autres lois et règlements.

En vertu de la loi, le conseil d'administration doit superviser la direction de l'entreprise et s'acquitter de son obligation fiduciaire, c'est-à-dire agir avec honnêteté, de bonne foi et dans le meilleur intérêt de la société.

L'obligation fiduciaire consiste également à gérer adéquatement les conflits d'intérêts. Comme les administratrices et les administrateurs siègent souvent aux conseils de plusieurs sociétés, il peut leur arriver d'avoir à prendre des décisions au nom d'une entreprise qui pourraient leur être personnellement avantageuses du fait de leur rôle dans une autre entreprise. Dans ces cas, les administratrices et les administrateurs ont l'obligation de divulguer toute relation directe ou indirecte qui pourrait entraîner un conflit d'intérêts. Les administratrices et les administrateurs peuvent également être tenus de s'abstenir de participer aux discussions et au vote liés à la situation pouvant entraîner un tel conflit. Toutes les mesures prises pour atténuer les conflits d'intérêts doivent être consignées dans les procès-verbaux.

Les administratrices et les administrateurs ont aussi un devoir de diligence à remplir, c'est-à-dire bien examiner toutes les questions sur lesquelles on leur demande de se prononcer, en discuter adéquatement et prendre des décisions réfléchies fondées sur les meilleurs renseignements disponibles.



Les quatre principes du devoir de diligence d'une administratrice ou d'un administrateur au Canada



1.

Consacrer suffisamment de temps et d'attention aux affaires de l'entreprise. L'administratrice ou l'administrateur doit également examiner de façon réfléchie, indépendante et critique toute question portée à l'attention du conseil ou sur laquelle celui-ci doit se pencher.

2.

Comprendre suffisamment les activités de l'entreprise pour être en mesure de superviser la direction.

3.

Exiger que la direction l'informe des problèmes qui touchent l'entreprise et lui fournisse les renseignements qu'il lui faut pour se faire une opinion et prendre des décisions éclairées.

4.

Exiger que la direction mette en place des contrôles et des systèmes internes appropriés pour que les risques d'affaires soient gérés et toute lacune, corrigée¹.

¹ Puri, P. (2021). Lecture préparatoire: Ce que les administratrices et les administrateurs de sociétés doivent savoir au sujet de l'obligation de diligence et du cadre juridique au Canada. Programme de perfectionnement des administrateurs IAS-Rotman, PPA 97, module 1.

Que signifie l'expression « meilleur intérêt de la société » ?

On pourrait facilement croire que l'expression « meilleur intérêt de la société » signifie maximiser les profits pour les actionnaires, c'est-à-dire les personnes qui détiennent une partie ou la totalité de l'entreprise.

Or, un jugement de 2008 de la Cour suprême du Canada indique clairement que les actionnaires ne sont qu'un des groupes dont les intérêts doivent être pris en compte. Les conseils d'administration ne sont pas tenus de prendre des décisions qui maximiseront les profits des actionnaires au détriment des autres parties prenantes².

Aujourd'hui, les conseils d'administration au Canada doivent tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes, soit, en plus des actionnaires, la direction, le personnel, la clientèle, les fournisseuses et fournisseurs, la collectivité locale, les gouvernements et les créancières et créanciers, ainsi que de l'environnement. Et, souvent, cette façon de faire est bénéfique pour les entreprises : quand les profits ne sont plus la seule priorité, les conseils d'administration peuvent prendre des décisions qui améliorent les résultats à long terme pour un plus grand nombre de parties prenantes, ce qui rend les sociétés globalement plus saines.

² Ibid.

Contestation par des parties prenantes

Au Canada, une partie prenante ou un groupe de parties prenantes peut contester une décision d'un conseil d'administration devant les tribunaux. Dans un tel cas, le conseil sera assujéti à ce qu'on appelle la règle de l'appréciation commerciale. Cette règle reconnaît que les décisions du conseil ne sont pas toutes approuvées à l'unanimité et qu'avec le recul, certaines peuvent même être considérées comme étant objectivement mauvaises.

Toutefois, le conseil d'administration ne sera généralement pas considéré comme ayant manqué à ses obligations s'il peut être démontré que les administratrices et les administrateurs ont :

-
- consacré suffisamment de temps et d'attention pour comprendre la situation et tenir compte de tous les faits pertinents avant de prendre la décision.

 - examiné tous les documents appropriés et demandé des documents ou des renseignements supplémentaires, au besoin, avant de prendre la décision.

 - posé des questions difficiles à la direction, tenu une discussion rigoureuse sur la question et envisagé des solutions de rechange raisonnables pour régler le problème sous-jacent.

 - mis sur pied un comité indépendant ou engagé des conseillères et conseillers externes pour obtenir un avis impartial en cas de conflit.

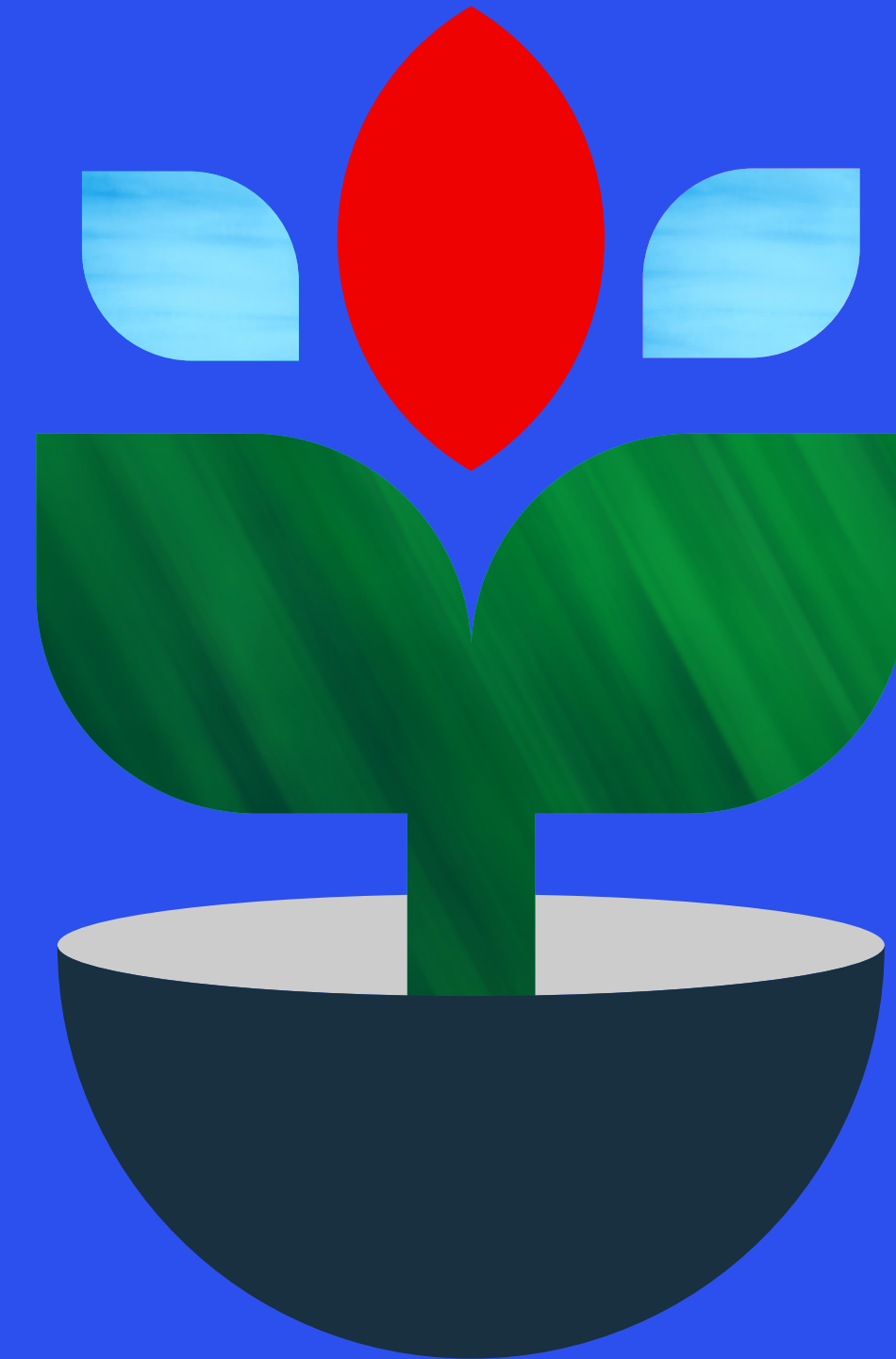
 - effectué un suivi approprié des décisions et des mesures prises et, le conseil a constaté des anomalies, il a pris les mesures nécessaires pour qu'elles soient rapidement corrigées. Ces mesures pouvant aller jusqu'à la tenue d'une enquête interne.

 - documenté adéquatement toutes les discussions pour montrer qu'une évaluation raisonnablement éclairée a mené à la décision³.
-

³ Ibid.

Comment la
gouvernance
évolue-t-elle
à mesure que
l'entreprise grandit?

2



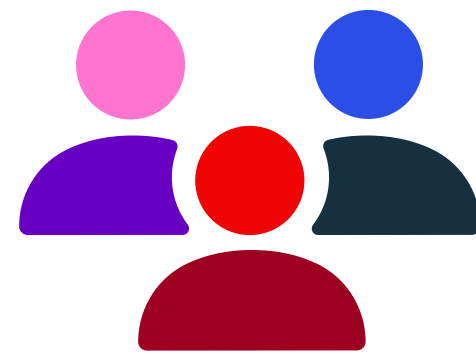
Comment la gouvernance évolue-t-elle à mesure que l'entreprise grandit?

Si vous prenez le temps d'établir un cadre de gouvernance dès le départ, l'expansion de votre entreprise ne vous prendra pas au dépourvu.

À mesure que votre équipe de haute direction s'agrandira et que d'autres investisseuses et investisseurs se joindront à vous, vous saurez à qui incombent les différentes décisions, comment ces décisions devront être prises et comment les désaccords devront être résolus, entre autres. Ainsi, il y aura beaucoup moins de risques que vous deviez détourner votre attention des activités de base à un moment crucial pour régler un conflit. Vous aurez déjà déterminé comment la situation devrait être gérée. La stabilité et la prévisibilité qui en résulteront aideront à maintenir la valeur de l'entreprise et à attirer des investisseuses et des investisseurs.

Le rôle de la présidente ou du président du conseil

Il faut désigner une administratrice ou un administrateur pour assurer la présidence du conseil. Dans une société ouverte, les autres membres du conseil élisent la présidente ou le président. Dans une société fermée, les investisseuses et investisseurs principaux et la ou le PDG peuvent élire ou nommer la présidente ou le président. Son rôle consiste à faire le lien entre le conseil d'administration et la ou le PDG et à diriger les réunions. En dehors de ces fonctions, les responsabilités et les droits de vote de la présidente ou du président sont les mêmes que ceux des autres membres du conseil.



Les types de personnes dont tout conseil d'administration a besoin

En général, votre conseil d'administration sera composé de trois types de personnes :

Fondatrice ou fondateur et PDG

Cette personne apporte des connaissances et une compréhension essentielles de l'entreprise. Elle supervise les activités quotidiennes de l'entreprise et entretient des relations avec le personnel, les fournisseuses et fournisseurs, la clientèle et les partenaires. Presque tous les conseils d'administration comprennent la ou le PDG de l'entreprise. Durant les premiers stades de la vie de l'entreprise, il arrive qu'une employée ou un employé clé ou une cofondatrice ou un cofondateur siège également au conseil d'administration.

Investisseuses et investisseurs

Ces personnes ont contribué financièrement à l'entreprise, mais n'en connaissent pas forcément tous les tenants et les aboutissants.

Administratrices et administrateurs indépendants

Ces personnes sont souvent engagées en raison de leur expertise sectorielle ou de compétences particulières que les autres membres du conseil n'ont pas. Du fait de leur indépendance, ces personnes n'ont pas de comptes à rendre à la ou au PDG ni aux investisseuses et investisseurs. Leur rôle est de donner un avis plus neutre, y compris en cas de désaccord.

Dans certains cas, vous pourriez inviter des observatrices et observateurs à assister aux réunions du conseil d'administration. Il s'agit souvent d'actionnaires. Bien que ces personnes ne soient pas membres du conseil et qu'elles n'aient pas le droit de vote, elles peuvent contribuer aux discussions en apportant des points de vue supplémentaires ou en donnant de la rétroaction. Vous pouvez également faire appel à des conseillères ou à des conseillers pour aider le conseil d'administration (p. ex. des personnes qui possèdent des compétences ou des connaissances que le conseil d'administration n'a pas à l'heure actuelle) ou même mettre sur pied un [comité consultatif](#) distinct qui fournira une perspective et des conseils supplémentaires sur des questions précises.

Feuille de route pour l'évolution → du conseil d'administration

À ses débuts, une entreprise n'a besoin que d'un petit conseil d'administration et de processus assez simples. Toutefois, à mesure que l'entreprise grandira et gagnera en maturité, elle aura besoin d'un conseil d'administration plus grand et de processus plus élaborés pour faire face à la complexité croissante des décisions requises ainsi qu'aux différentes situations qui se présenteront.

Cette section présente la façon dont le conseil d'administration peut évoluer, de l'amorçage à la croissance de l'entreprise. En général, il est sage de prévoir l'étape suivante afin de pouvoir faire des ajustements et de préparer votre conseil d'administration à celle-ci.

Amorçage

- De trois à cinq membres: habituellement, une ou deux fondatrices ou un ou deux fondateurs, une investisseuse ou un investisseur et un ou deux membres indépendants.
- Les discussions portent principalement sur les activités, avec un accent sur l'aide que le conseil d'administration peut apporter.
- Processus de reddition de comptes simples: indicateurs de rendement clés (IRC) dans un format simple, à communiquer au conseil.
- Aucun comité requis.

Financement de série A

- Cinq membres: PDG (si cette personne est nommée) ou la fondatrice ou le fondateur ou les cofondatrices ou cofondateurs du stade de l'amorçage, plus deux investisseuses ou investisseurs et un ou deux membres indépendants.
- Les discussions portent sur les activités et les façons de créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise dans les principaux segments du marché.
- Processus de reddition de comptes plus officiels: IRC concis et structurés.
- Des comités peuvent être créés notamment pour l'audit et la rémunération.

Financement de série B

- Sept membres: PDG, quatre investisseuses ou investisseurs et deux membres indépendants.
- En général, les investisseuses ou investisseurs qui se joignent au conseil à ce stade remplacent les personnes qui ont siégé durant la phase d'amorçage.
- Les discussions sont principalement stratégiques et visent à créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise dans les principaux segments du marché et à atteindre de nouveaux segments de marché cibles.
- Les processus de reddition de comptes continuent de gagner en maturité et deviennent plus formels.
- Des comités d'audit et de rémunération sont mis sur pied et effectuent leur travail.

Financement de série C

- Peu de changements à la composition du conseil.
- En général, les administratrices et les administrateurs présents lors des rondes de financement précédentes sont remplacés par des personnes qui possèdent une expertise en matière d'entreprises en phase avancée de croissance.
- La diversité au sein du conseil d'administration peut devenir primordiale, quand l'entreprise se prépare à son inscription en bourse ou à d'autres sorties.
- Les discussions sont entièrement axées sur la stratégie, les sujets clés étant l'expansion et les ressources humaines.
- Les processus de reddition de comptes officiels sont bien établis, y compris la production régulière de résultats relativement aux IRC et la structure des primes.
- Des comités sont officialisés, remaniés ou créés, au besoin (par exemple, le comité d'audit peut prendre la responsabilité de questions financières plus larges, ou le comité de rémunération peut devenir le comité des RH).

Pratiques exemplaires pour une bonne gouvernance d'entreprise

3



La science :

mettre en place les bons outils et les bons processus

Voici certains des outils et processus essentiels dont vous devriez vous doter pour soutenir la gouvernance de votre entreprise.

Chartes

Les chartes du conseil d'administration et des comités sont des documents très utiles qui énoncent les renseignements de base, comme la raison d'être de l'entité, ainsi que ses responsabilités et les processus qu'elle suivra pour s'en acquitter. Les chartes peuvent aussi comprendre des protocoles de décision qui indiquent clairement les types de décisions et de mesures que le conseil ou le comité doit prendre. Elles devraient également décrire le processus de vote et de prise de décisions, notamment les points importants suivants :

- ce qui constitue le quorum
- le type de majorité requis pour divers types de décisions
- le processus de vote à utiliser

Certains de ces éléments peuvent également être stipulés dans la convention des actionnaires.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de charte du conseil d'administration dont vous pouvez vous inspirer pour votre propre conseil. Chaque comité devrait avoir une charte semblable pour guider ses activités. Celle-ci doit préciser clairement les domaines à l'égard desquels le comité est habilité à prendre des décisions (celles-ci devant généralement être ratifiées par le conseil) ou à faire des recommandations (le conseil prenant la décision).

Exemple de charte pour un conseil d'administration

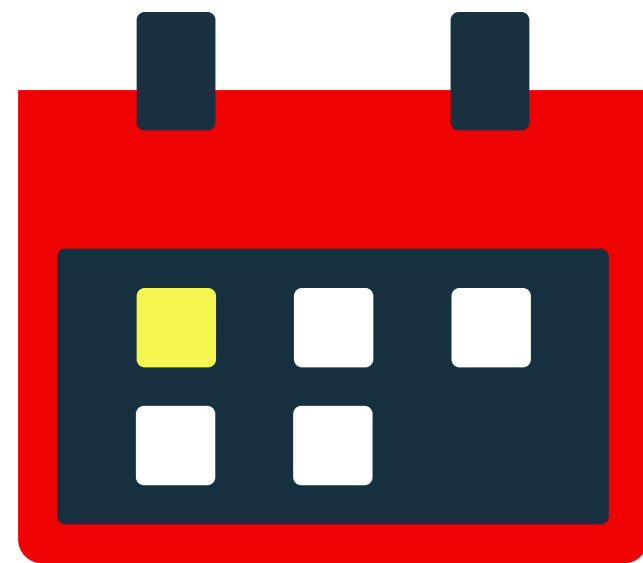
Le conseil d'administration entretient une culture fondée sur les valeurs que sont le travail d'équipe, la confiance, la prise de décisions éthiques et l'innovation. Le conseil d'administration s'efforce d'adopter une approche consensuelle pour la prise de décisions, tout en respectant et en valorisant les débats constructifs.

Les responsabilités du conseil d'administration sont les suivantes :

1. Établir l'orientation stratégique
 - Définir la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise
 - Revoir périodiquement la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise
2. Favoriser une gestion exemplaire
 - Choisir et nommer la ou le PDG
 - Examiner périodiquement le rendement de la ou du PDG et des autres membres de l'équipe de haute direction
3. Assurer la qualité et l'efficacité des produits et des services
 - Veiller à ce que l'équipe de direction ait déterminé et appliqué des mesures de rendement appropriées relativement à la qualité et à l'efficacité des produits et services de l'entreprise
4. Assurer la viabilité financière et organisationnelle, et la gestion du risque
 - Veiller à la disponibilité des ressources financières
 - Veiller à ce que les ressources financières soient allouées conformément au plan stratégique
 - Optimiser l'utilisation des ressources pour respecter, au minimum, tout engagement de l'entreprise envers les actionnaires
5. Assurer l'efficacité du conseil d'administration
 - Tenir à jour une matrice des compétences pour le conseil d'administration

La science :

mettre en place les bons outils et les bons processus (suite)



Calendrier annuel

De nombreuses entreprises trouvent utile d'établir un calendrier qui indique les sujets à aborder à chaque réunion de l'année. Grâce à cette prévisibilité, les renseignements organisationnels peuvent être recueillis facilement et les membres du conseil peuvent se préparer adéquatement pour chaque réunion. On peut procéder de la même façon pour n'importe quel comité du conseil. Tous les calendriers doivent être adaptés aux besoins propres à l'entreprise.

Exemple de calendrier annuel⁴

Février: Passer en revue le plan annuel et les résultats trimestriels; évaluer le rendement du conseil et des comités

Mars: Effectuer l'évaluation annuelle des membres de l'équipe de haute direction et des primes sous forme d'actions

Avril: Examiner les rapports des comités et les résultats trimestriels

Juin: Effectuer l'examen annuel de la qualité des produits et des services

Juillet: Examiner les rapports des comités et les résultats trimestriels

Septembre: Examiner la conformité et les résultats de l'audit interne

Octobre: Examiner les rapports des comités et les résultats trimestriels

Décembre: Passer en revue le budget du prochain exercice

⁴ Useem, M. (2006). How Well-Run Boards Make Decisions. *Harvard Business Review*.

Ordre du jour des réunions

L'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration et des comités doit être rédigé en fonction du calendrier annuel et indiquer exactement les sujets à aborder. L'ordre du jour doit être diffusé avec tous les documents d'information assez longtemps à l'avance pour que les membres puissent en prendre connaissance. Dans la mesure du possible, les documents de préparation devraient indiquer les décisions à prendre lors de la réunion, afin que tous les membres soient prêts à discuter des points et à prendre les décisions requises.

Efficacité des réunions

La communication préalable de l'ordre du jour est l'une des étapes les plus importantes pour que la réunion soit efficace, mais la façon d'organiser la réunion elle-même est également déterminante. Veillez à prévoir du temps lors de chaque réunion pour que la ou le PDG puisse faire le point. Comme cette personne est, au sein du conseil d'administration, celle qui connaît le mieux les rouages de l'entreprise, il est important qu'elle puisse faire part des préoccupations ou des enjeux éventuels au conseil.

Avant de commencer à traiter des points à l'ordre du jour proprement dit, il faut inviter les membres à ajouter tout point urgent qui n'y figure pas. Passez en revue chaque point à l'ordre du jour et laissez assez de temps pour une discussion approfondie, tout en essayant de respecter l'horaire. Si l'ordre du jour prévoit une décision, assurez-vous qu'elle est prise et consignée avant de passer au point suivant.

Il est également recommandé de prévoir une partie à huis clos lors de chaque réunion, durant laquelle les membres du conseil qui ne sont pas membres de la haute direction peuvent traiter certains points sans la présence de ceux qui le sont.

Une fois la réunion terminée, il peut s'avérer utile de solliciter les commentaires des personnes présentes sur ce qui a fonctionné et sur ce qui pourrait être amélioré à la prochaine réunion.

L'art:

concilier les points de vue

De nombreux aspects de la gouvernance d'entreprise qui sont d'une importance capitale échappent à des règles strictes. Pour que chaque entreprise trouve l'approche qui lui convient, l'expérimentation et la collaboration sont nécessaires. Les sections suivantes décrivent quelques pistes de réflexion.

Communication franche et transparence

Les administratrices et les administrateurs doivent comprendre ce qui se passe dans l'entreprise afin d'être efficaces et de prendre les meilleures décisions pour l'entreprise. Cela signifie que la ou le PDG et les membres de la haute direction doivent communiquer avec le conseil d'administration, et que ce dernier doit être ouvert au dialogue.

Les administratrices et les administrateurs devraient lire tous les rapports et notes d'information qui leur sont remis et poser des questions sur tout ce qui n'est pas clair. La ou le PDG ne devrait pas cacher de renseignements pertinents au conseil d'administration, même s'ils ne jettent pas un éclairage particulièrement positif sur elle ou lui. Il est également indispensable que l'information soit présentée de façon à ce que les administratrices et les administrateurs la comprennent bien et se familiarisent avec les principaux enjeux sans se perdre dans des détails inutiles. Parallèlement, les administratrices et les administrateurs doivent être prêts à justifier leurs décisions.

Entretenir des communications ouvertes dans les deux sens aidera à créer une culture où les membres de la direction et du conseil d'administration travaillent ensemble au lieu de se considérer comme étant des adversaires.

Participation des administratrices et des administrateurs

Parfois, une entreprise doit composer avec le défi de l'absentéisme et du manque d'engagement ou de disponibilité de certains membres

du conseil. Souvent, les administratrices et les administrateurs, en particulier celles et ceux qui ont été choisis pour leurs compétences ou leur expertise, ont acquis leur savoir-faire en intervenant auprès de plusieurs entreprises. Par conséquent, leur attention peut être divisée, et ils n'ont alors pas assez de temps et d'énergie à consacrer à l'entreprise.

C'est pourquoi il est sage d'élaborer une politique énonçant ce qui est attendu des membres du conseil d'administration; cette politique peut notamment préciser les conséquences en cas d'absentéisme, de manque d'engagement manifeste envers l'entreprise ou simplement de manque de disponibilité, et ce, jusqu'à l'exclusion du conseil d'administration. La politique doit être suffisamment claire pour être exécutoire, mais aussi assez souple pour tenir compte des situations individuelles.

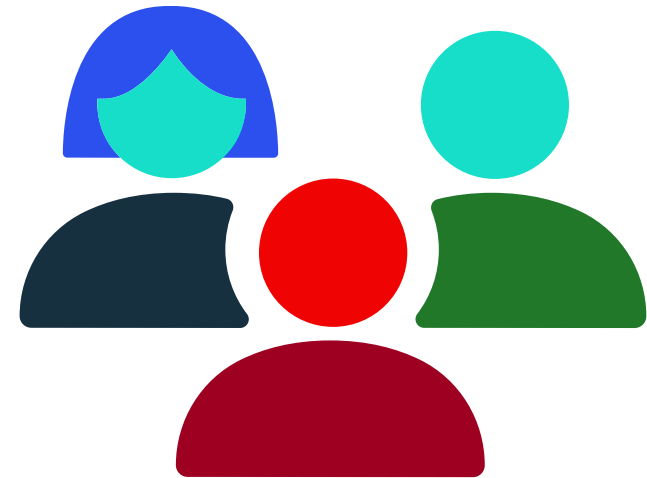
Gestion des conflits

Dans toute situation regroupant plusieurs personnes, le conflit est inévitable. Le conflit peut surgir entre la direction et le conseil d'administration, entre les différents membres du conseil ou entre divers groupes de parties prenantes. Il faut donc mettre en place un processus afin que tous les points de vue soient pris en considération et qu'une décision juste et raisonnable puisse être prise. Selon le conflit, ces processus peuvent aller de discussions informelles à des négociations plus formelles. Dans les cas extrêmes, on peut même avoir recours à la médiation ou à l'arbitrage.



L'art:

concilier les points de vue (suite)



Remaniement du conseil

Pour qu'il fonctionne de manière optimale, un conseil d'administration doit être remanié périodiquement. Cela consiste à remplacer certaines personnes par d'autres qui apportent de nouvelles perspectives.

Le processus de remaniement peut limiter la durée du mandat, limiter l'âge ou prévoir des évaluations périodiques du conseil. Idéalement, le remaniement est effectué en combinant ces trois mesures ou selon des attentes préétablies.

Diversité au sein du conseil d'administration

En général, les efforts de recrutement, que ce soit pour remanier le conseil ou pour l'agrandir, devraient tenir compte non seulement des compétences souhaitées, mais aussi des caractéristiques de la diversité. Les entreprises devraient envisager d'établir des cibles (pour l'ensemble de l'entreprise ainsi que pour le conseil d'administration) afin que la diversité demeure une priorité.

Certaines personnes croient que l'établissement de cibles risque de diluer la qualité du conseil d'administration, mais aucune donnée ne corrobore cette préoccupation. Des études ont démontré à maintes reprises que les candidats de qualité ne manquent pas parmi les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles ou les personnes handicapées, et que l'inclusion est associée à une meilleure performance globale⁵.

Avantages du remaniement du conseil

- **Indépendance** – Quand une administratrice indépendante ou un administrateur indépendant siège longtemps au conseil, son indépendance s'émousse tout comme son apport au conseil. La personne possède toujours ses compétences et son expertise, mais elle perd la perspective externe qui lui permet de fournir des conseils impartiaux. Un remaniement permet de retrouver cette perspective indépendante grâce à l'arrivée de nouvelles personnes au conseil.
- **Domaines émergents** – Au fil de son expansion, une entreprise peut s'engager dans de nouveaux domaines nécessitant des compétences que les administratrices et administrateurs actuels n'ont pas forcément. Un remaniement permet alors d'intégrer ces compétences au conseil d'administration.
- **Diversité** – De plus en plus d'études montrent que la diversité dans les entreprises (y compris au conseil d'administration) se traduit par de meilleurs résultats sur les plans économique et environnemental et celui de la culture. Un remaniement est l'occasion de recruter plus de femmes, d'Autochtones, de membres de minorités visibles, de personnes handicapées et d'autres personnes ayant un point de vue précieux.

⁵ Dey, P. & Kaplan, S. (2021). 360° Governance: Where Are the Directors in a World in Crisis?

L'avenir de la gouvernance d'entreprise

Bien que les principes de base de la gouvernance d'entreprise ne changent pas, l'évolution des priorités et des contextes peut en modifier la composition au fil du temps.

Aujourd'hui, les facteurs [environnementaux, sociaux et de gouvernance \(ESG\)](#) représentent une priorité pour un grand nombre d'entreprises, d'investisseuses et de consommateurs et de consommatrices et de consommateurs. Par conséquent, des enjeux comme l'impact environnemental et la diversité, l'équité et l'inclusion sont plus importants que jamais. Autrefois, la rentabilité avait préséance sur les initiatives ESG. Aujourd'hui, ces initiatives sont tout aussi importantes et contribuent souvent à la rentabilité. Nombre d'investisseuses et investisseurs et d'indices boursiers exigent que les sociétés ouvertes produisent des rapports sur les mesures ESG. Certains portefeuilles de placement misent expressément sur les sociétés qui le font. Les entreprises n'ont donc plus le loisir de considérer ces facteurs comme une « cerise sur le gâteau ». Les facteurs ESG figurent désormais au cœur de l'offre des entreprises, et les conseils d'administration doivent en tenir compte dans leurs processus de prise de décisions.

L'activisme d'entreprise est un enjeu connexe. Dans le passé, les entreprises évitaient généralement de prendre position sur des questions politiques ou sociales, préférant mettre l'accent sur leurs produits ou services. Toutefois, les jeunes générations de consommatrices et de consommateurs ont tendance à prendre des décisions d'achat qui concordent avec leurs valeurs. Elles s'attendent à ce que les entreprises

fassent connaître leur position et préfèrent acheter auprès d'entreprises dont les valeurs correspondent aux leurs. Certes, une prise de position risque de rebuter les personnes qui ont une opinion différente, mais se taire peut poser un risque encore plus grand, en laissant les deux camps insatisfaits. Les conseils d'administration et les entreprises doivent donc adopter une approche plus audacieuse qu'avant en publiant des communiqués sur des sujets potentiellement controversés et soupeser les risques liés à de telles déclarations différemment que par le passé.

La technologie change également le visage de la gouvernance d'entreprise. L'émergence de l'intelligence artificielle (IA) générative entraîne des bouleversements dont il est encore impossible de prévoir tous les effets. L'essor fulgurant des services infonuagiques diminue les coûts de démarrage et influe sur la gouvernance. Les anciennes technologies nécessitaient d'importants investissements en capital, de sorte que les entreprises étaient souvent tributaires des investisseuses et des investisseurs, leur donnant ainsi une grande influence au sein des conseils d'administration. Avec les services infonuagiques, la demande d'investissement a baissé, ce qui permet aux fondatrices et aux fondateurs et aux PDG de conserver plus longtemps le contrôle de leur entreprise⁶.

⁶ Ewens, M. & Malenko, N. (2022). Board Dynamics over the Startup Life Cycle.

La gouvernance d'entreprise est importante

La gouvernance d'entreprise constitue un élément crucial de toute entreprise. Elle se répercute sur tout, de la planification stratégique à long terme aux décisions opérationnelles de base. La gouvernance peut jouer un rôle majeur dans la croissance et la prospérité d'une entreprise. Il est donc important de prendre le temps de bien faire les choses.

Sélectionnez avec soin les membres de votre conseil d'administration. Favorisez une communication franche et la collaboration entre la direction et le conseil. Rédigez des chartes énonçant des attentes claires pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde et prenne ses responsabilités.

À mesure que votre entreprise et votre conseil d'administration prendront de l'expansion, veillez à garder les voies de communication ouvertes. Élaborez et suivez des processus clés, mais n'hésitez pas à les modifier en fonction des besoins particuliers de votre entreprise. Cherchez à intégrer un large éventail de points de vue et à trouver l'équilibre entre le remaniement du conseil et le transfert des connaissances et la continuité.

Tenez-vous au courant des tendances du monde des affaires qui sont susceptibles d'influer sur la gouvernance dans votre entreprise, notamment le rôle croissant des facteurs ESG et la façon dont la technologie façonne les besoins et les processus de gouvernance.

Un partenaire solide pour vous aider à faire croître votre entreprise



Si votre entreprise se trouve à un point d'inflexion et montre un fort potentiel d'expansion, le [Fonds de croissance en Coinvestissement](#) pourrait vous convenir.

Découvrez nos [fonds de capital de risque](#) et les solutions susceptibles de vous soutenir.

Le [Dentons Venture Hub](#) est une bibliothèque de ressources en ligne destinée aux jeunes entreprises et aux fondatrices et fondateurs du Canada. Il comprend des vidéos explicatives, des documents en libre-service et la Founder Series, un guide qui traite des questions juridiques courantes auxquelles les jeunes entreprises peuvent être confrontées. Que vous cherchiez des informations sur la gestion de votre tableau de capitalisation ou sur le fonctionnement des investissements providentiels et du capital de risque, le Dentons Venture Hub a ce qu'il vous faut.

Pour plus de renseignements, contactez-nous ou rendez-vous dans le centre d'affaires de BDC le plus proche.

1-888-INFO-BDC
info@bdc.ca

bdc.ca

ISBN : 978-1-990813-29-0
EB-CORPORATEGOV-F2311

This document is also available in English.