



Juillet 2020

Gouvernance des entreprises privées en 2020 : revue détaillée

Rotman

The David and Sharon
Johnston Centre for
Corporate Governance
Innovation

KPMG

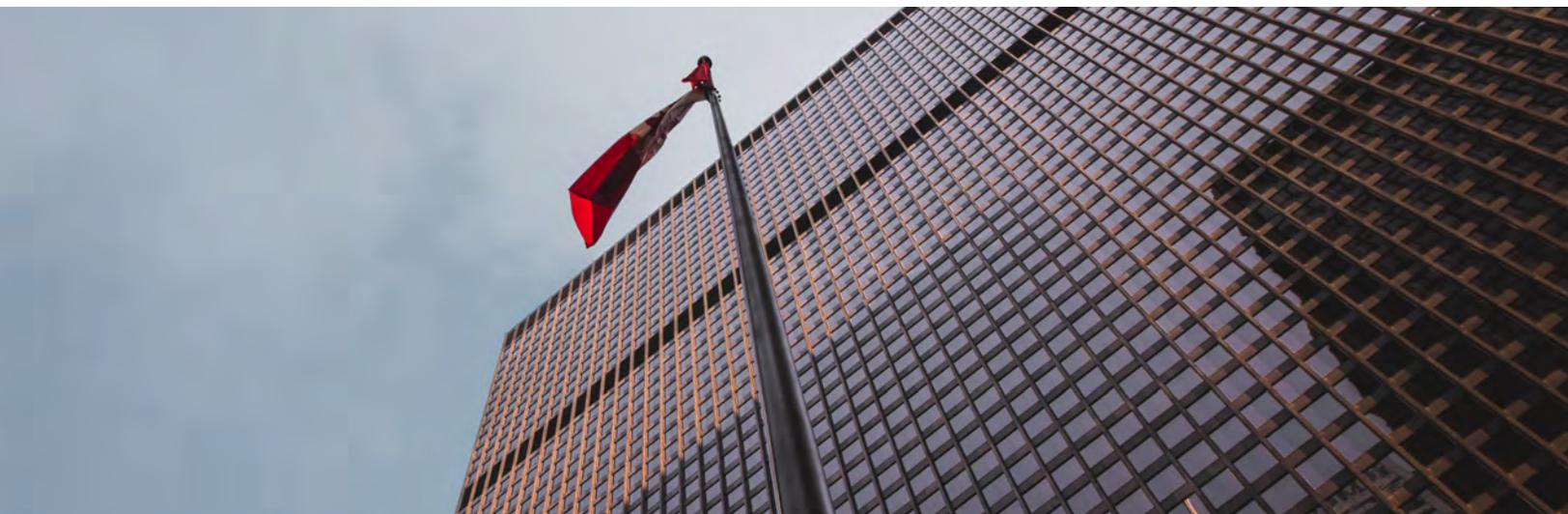


**Étude portant sur
370 entreprises
privées du
Canada**

Sommaire

Selon une récente étude menée par le David and Sharon Johnston Centre for Corporate Governance en collaboration avec KPMG, il existe autant de modèles de gouvernance que d'entreprises et la structure adoptée peut sensiblement varier dans une même situation. Ainsi, on trouve aussi bien des grandes sociétés multigénérationnelles n'ayant aucune structure de gouvernance officielle que des petites entreprises possédant un conseil d'administration indépendant.

En nous fondant sur les résultats de l'étude, nous avons analysé plus en détail les données sur le profil de gouvernance de 370 entreprises privées de partout au Canada. La première tendance que nous avons observée est que l'approche de la gouvernance varie beaucoup d'une entreprise à une autre : certaines n'ont aucune structure de gouvernance, tandis que d'autres ont adopté un modèle formel, comme un conseil consultatif ou fiduciaire. Notre analyse montre également que la taille de l'entreprise, la génération en place et la disparité du groupe de propriétaires constituent d'importants facteurs de prévisibilité de l'adoption d'une structure de gouvernance.



Gouvernance des entreprises privées en 2020 : revue détaillée

TABLE DES MATIÈRES

- 1** INTRODUCTION
- 2** ADOPTION D'UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE
- 8** PARTICIPATION DE PERSONNES EXTERNES À LA PRISE DE DÉCISIONS
- 10** CONCLUSION
- 11** ANNEXE - MÉTHODOLOGIE

Introduction

Les entreprises privées constituent le principal moteur de l'économie canadienne, contribuant jusqu'à 67 % du PIB national, selon la Banque de développement du Canada (BDC). Un rapport de la Family Enterprise Xchange et du Conference Board du Canada publié en 2019 révèle en outre que près de 80 % des entreprises canadiennes sont des entreprises familiales.

Pourtant, nous savons peu de choses sur les pratiques des entreprises privées, familiales ou non, en matière de gouvernance. Sont-elles davantage portées à prendre leurs décisions de manière informelle ou à adopter une structure officielle, un conseil d'administration ou un conseil de famille, par exemple? Sont-elles plus enclines à structurer leur cadre de gouvernance lorsqu'elles passent à la génération suivante ou prennent de l'expansion, ou encore lorsque le groupe de propriétaires devient plus hétérogène? Selon une récente étude menée par le David and Sharon Johnston Centre for Corporate Governance (le « Johnston Centre ») en collaboration avec KPMG, il existe autant de modèles de gouvernance que d'entreprises et la structure adoptée peut sensiblement varier dans une même situation. Ainsi, on trouve aussi bien des grandes sociétés multigénérationnelles n'ayant aucune structure de gouvernance officielle que des petites entreprises possédant un conseil d'administration indépendant.¹

Nous avons poussé la recherche plus loin en recueillant des données sur le profil de gouvernance d'entreprises privées de différentes régions du Canada. La plupart des propriétaires d'entreprises se méfient du terme « gouvernance » qu'ils associent à la bureaucratie et à une certaine perte de contrôle. C'est pourquoi, aux fins du présent rapport, nous avons ramené le sens du mot « gouvernance » à l'un de ses principes les plus élémentaires : la prise de décisions. Car, comme nous le mentionnions dans notre précédent rapport, toutes les compagnies, qu'elles aient ou non une structure de gouvernance formelle, ont à prendre des décisions.

Pour réaliser cette étude, des associés de KPMG ont effectué un sondage auprès de 370 entreprises privées clientes. La vaste majorité d'entre elles (76 %) sont des entreprises familiales. Les participants proviennent de dix provinces et présentent un large éventail en matière de nombre d'années d'existence, de taille, de structure de propriété et de secteurs d'activité (la répartition détaillée est présentée en annexe).



[1] Rapport publié par le David and Sharon Johnston Centre for Governance Innovation et KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L (2020). L'importance vitale d'une solide gouvernance dans l'entreprise privée. Récupéré sur <https://uoft.me/PrivateCorpGov>

Résultats du sondage : Adoption d'une structure de gouvernance

Pour les guider dans la prise de décisions, les entreprises ont développé différentes approches qui varient de l'absence totale de structure officielle à la formation d'un conseil fiduciaire structuré ayant le statut juridique et le pouvoir pour prendre décisions exécutoires dans le meilleur intérêt de l'entreprise, en passant par la création d'un groupe plus ou moins formel tel qu'un conseil consultatif dont le rôle consiste à fournir des analyses et des conseils indépendants. Certaines entreprises familiales constituent aussi des conseils de famille pour établir un lien plus structuré avec l'ensemble des propriétaires, surtout lorsque le nombre de propriétaires augmente.

Conseil structuré

Il n'existe pas de modèle unique ni de structure ou d'ensemble de politiques infaillibles applicables à toutes les entreprises. La meilleure solution dépend des besoins actuels de l'entreprise et de l'étape où elle se trouve dans son évolution.

Parmi les entreprises participantes, la moitié avait créé un conseil fiduciaire ou un conseil consultatif, ou les deux (fig. 1). Fait intéressant à souligner, les entreprises non familiales étaient beaucoup plus nombreuses à avoir adopté une structure de gouvernance formelle (71 %) que les entreprises familiales (44 %).

Les entreprises familiales dotées d'une structure de gouvernance formelle avaient opté, dans une proportion égale, pour un conseil consultatif ou un conseil fiduciaire alors que les entreprises non familiales avaient en majorité adopté un conseil fiduciaire. Cet écart pourrait suggérer que les propriétaires d'entreprises familiales souhaitent utiliser leur conseil consultatif pour obtenir des conseils indépendants tout en conservant le contrôle et en limitant la charge bureaucratique qu'entraînerait la mise en place d'un conseil fiduciaire formel. Notre précédente étude révélait que la perte de contrôle et la bureaucratie inutile étaient deux des objections les plus fréquentes à l'adoption d'une structure de gouvernance. Un fait confirmé par nos conclusions puisque plus de 80 % des entreprises familiales dotées d'un conseil consultatif comptaient effectivement au moins un membre externe pouvant fournir des conseils indépendants (fig. 2).

Figure 1 :
Adoption d'un conseil structuré (n=370)

■ Conseil fiduciaire ■ Conseil consultatif
■ Les deux ■ Ni l'un ni l'autre

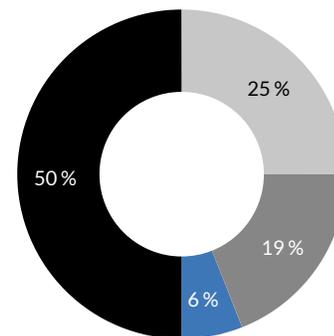
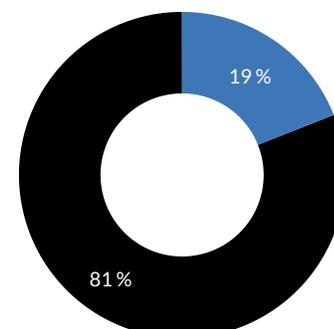


Figure 2 :
Présence de membres externes au sein des conseils consultatifs

■ Aucun membre externe
■ Au moins un membre externe



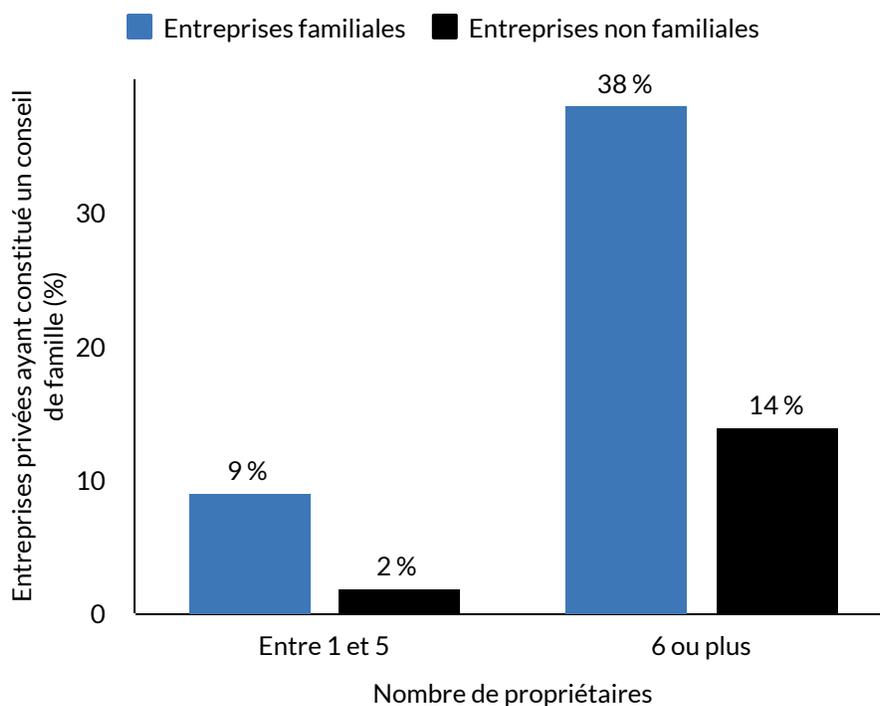
Résultats du sondage : Adoption d'une structure de gouvernance

Conseils de famille

Un conseil de famille est une structure de gouvernance qui permet à des groupes de propriétaires de prendre des décisions concernant l'entreprise. Dans notre échantillon, à peine 11 % des entreprises familiales avaient mis en place une telle structure, sans égard au nombre d'années d'existence, au stade d'évolution ou à la structure de gouvernance de l'entreprise. On remarque également que les organisations dotées d'une structure de gouvernance ne sont pas plus enclines à former un conseil de famille que celles qui n'en ont pas.

Les entreprises familiales comptant au moins six propriétaires sont quatre fois plus susceptibles de constituer un conseil de famille que celles qui en comptent moins. Le conseil de famille formel permet à un groupe hétérogène de propriétaires de prendre et de transmettre les décisions au nom de l'ensemble de l'entreprise et de la famille (fig. 3).

Figure 3 :
Les entreprises privées sont plus susceptibles de constituer un conseil de famille lorsque le nombre de propriétaires est élevé (n=358)



Résultats du sondage : Adoption d'une structure de gouvernance

Facteur important : la génération des propriétaires

Une étude antérieure du Clarkson Centre for Board Effectiveness révèle que les entreprises familiales tendent à adopter un cadre de gouvernance et des processus plus formels lorsque l'entreprise passe à la génération suivante. Pour certaines, le conseil consultatif constitue la première étape de la transition vers un modèle de gouvernance officiel et d'autres conservent à la fois un conseil consultatif et un conseil fiduciaire². La même étude révèle que les propriétaires de la première génération se préoccupent surtout de bâtir et de faire croître l'entreprise, tandis que ceux des deuxième et troisième générations se concentrent sur la planification de la relève et l'établissement de structures, pratiques et politiques qui assureront la survie de l'entreprise à long terme³.

Notre analyse confirme que les entreprises familiales ont tendance à adopter une structure de gouvernance formelle lorsqu'elles passent d'une génération à l'autre. Elles sont aussi beaucoup plus susceptibles de se doter d'un conseil fiduciaire et d'un conseil consultatif après le passage à la deuxième génération (fig. 4).

Figure 4 :
Les structures de gouvernance formelles sont plus courantes après le passage à la deuxième génération (n=281)

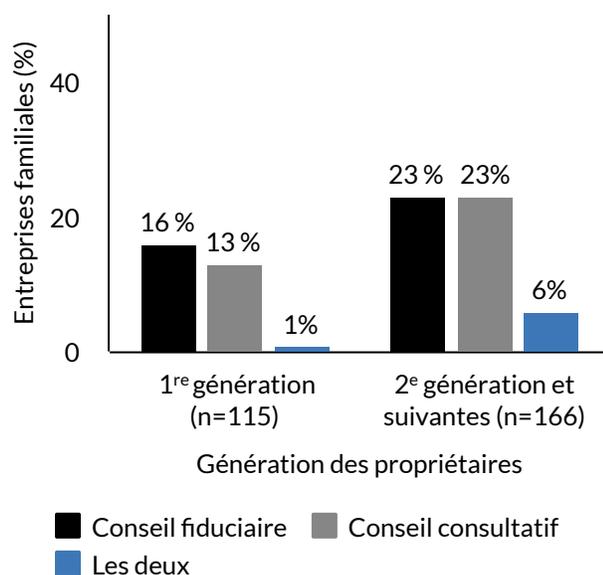
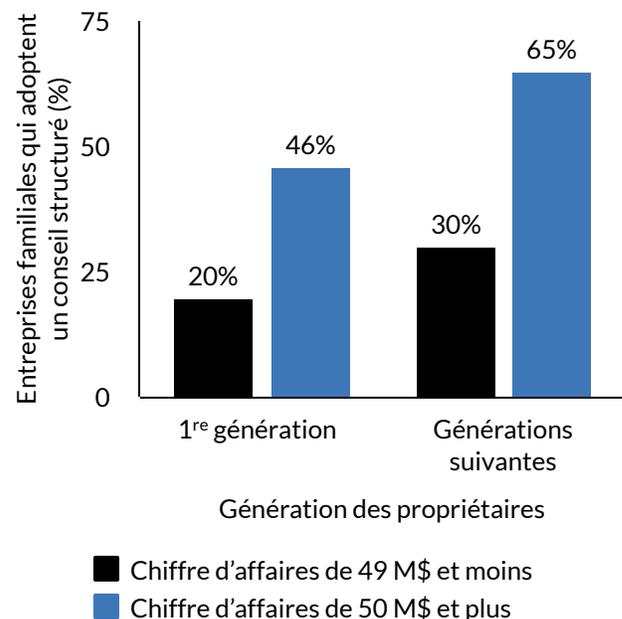


Figure 5 :
Le chiffre d'affaires est un facteur plus important que la génération des propriétaires dans l'adoption d'un conseil structuré



[2] Rapport du Clarkson Centre for Board Effectiveness et de l'Institute of Corporate Directors (2016). Why Family Business Success Matters for Canada. Récupéré sur <https://www.icd.ca/getmedia/bd077e87-14a0-4707-baf0-168e1de38cff/Private-Family-Business-Governance-Survey.aspx>

[3] Ibid

Résultats du sondage : Adoption d'une structure de gouvernance

Facteur important : la taille de l'entreprise

Si le transfert générationnel joue un rôle important dans l'adoption d'un cadre de gouvernance formel, la taille de l'entreprise semble être un facteur encore plus déterminant. Nous avons constaté que seulement 20 % des entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions de dollars étaient susceptibles d'avoir un conseil fiduciaire ou consultatif sous le contrôle de la première génération de propriétaires, contre 46 % de celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions. Dans les générations suivantes, le pourcentage de petites entreprises (chiffre d'affaires inférieur à 50 millions de dollars) qui se sont dotées d'un conseil n'avait augmenté que de 10 %, contre 65 % pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions. Bref, la taille de l'entreprise compte plus que la génération des propriétaires dans l'adoption d'une structure de gouvernance (fig. 5).

La taille serait donc un facteur beaucoup plus important pour déterminer la probabilité qu'une entreprise familiale adopte une structure de gouvernance. À peine 25 % des entreprises familiales dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 20 millions de dollars ont adopté une structure de gouvernance formelle, contre près de 70 % pour celles qui affichent un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions. Quant aux entreprises non familiales, elles sont plus susceptibles de se doter d'un conseil structuré, indépendamment de leur taille.

Figure 6 :
La plupart des entreprises non familiales ont un conseil en place

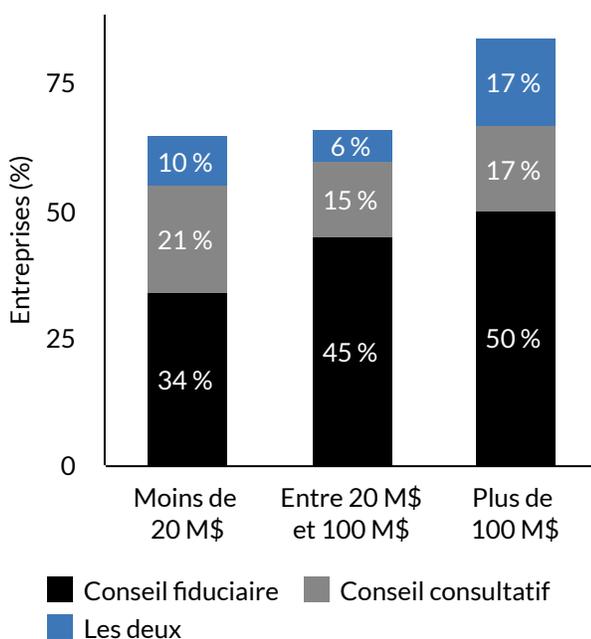
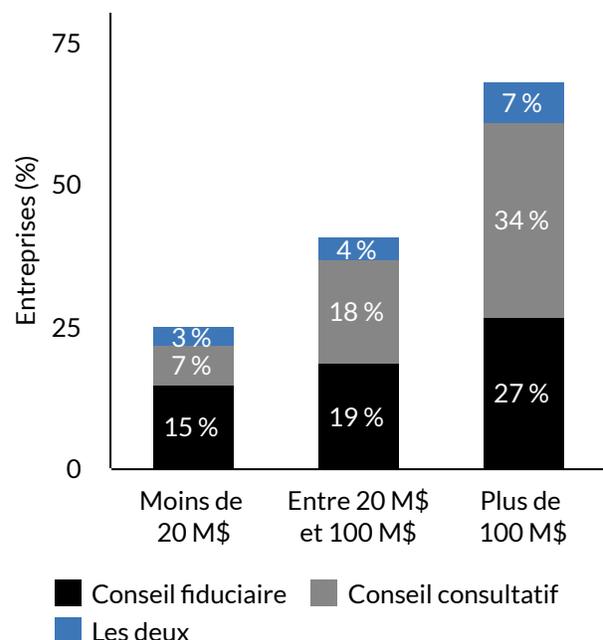


Figure 7 :
Le chiffre d'affaires est un facteur déterminant dans l'adoption d'un conseil au sein des entreprises familiales

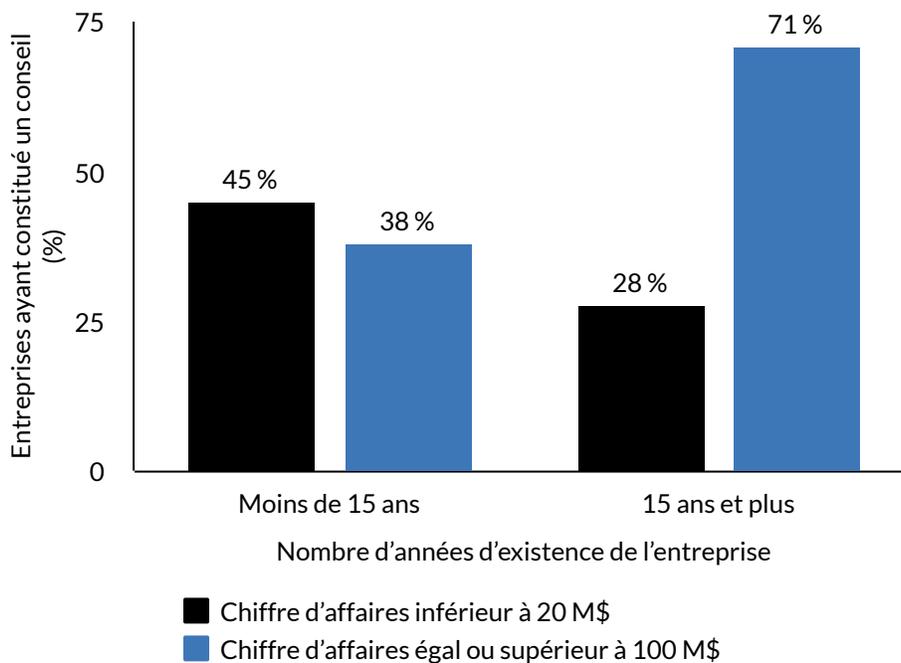


Résultats du sondage : Adoption d'une structure de gouvernance

Facteur important : le nombre d'années d'existence de l'entreprise

Bien que la taille constitue un facteur de probabilité important, le nombre d'années d'existence de l'entreprise joue également un rôle déterminant dans l'adoption d'un conseil fiduciaire ou consultatif par les entreprises. Nous avons constaté que, tous chiffres d'affaires confondus, les entreprises plus jeunes (comptant moins de quinze ans d'existence) étaient peu nombreuses à avoir mis un conseil en place alors que la proportion augmentait à plus de 70 % dans le cas des entreprises en exploitation depuis au moins quinze ans et dont le chiffre d'affaires était égal ou supérieur à 100 millions de dollars.

Figure 8 :
Les entreprises plus jeunes ont moins tendance à constituer un conseil même lorsque leur chiffre d'affaires augmente



Résultats du sondage : Adoption d'une structure de gouvernance

Facteur important : la concentration de la propriété

La probabilité qu'une entreprise adopte un conseil fiduciaire s'accroît sensiblement à mesure que le nombre de propriétaires augmente (fig. 9). Fait intéressant à noter, la disparité du groupe de propriétaires a peu d'incidence sur la probabilité que l'entreprise forme un conseil consultatif.

Mais quel facteur a le plus d'incidence sur l'adoption d'un conseil fiduciaire ou consultatif : la taille de l'entreprise ou le nombre de propriétaires? S'il est difficile de démêler l'incidence relative de chacun de ces facteurs, il est clair qu'ils sont tous les deux des facteurs importants (fig. 10).

La probabilité qu'une entreprise mette en place une forme de conseil augmente à mesure que son chiffre d'affaires augmente. Les entreprises qui comptent au moins six propriétaires sont également plus susceptibles d'adopter un conseil et ce, indépendamment de leur chiffre d'affaires.

Figure 9 :
Plus le nombre de propriétaires augmente,
plus l'adoption de conseils d'administration
fiduciaires est importante (n=366)

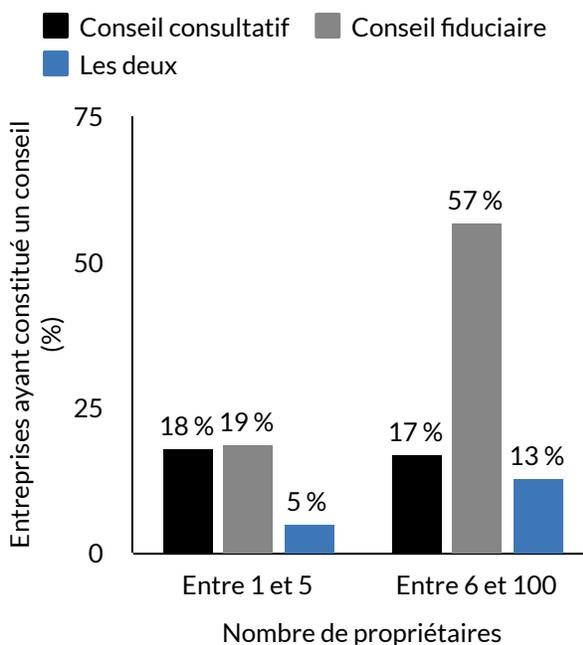
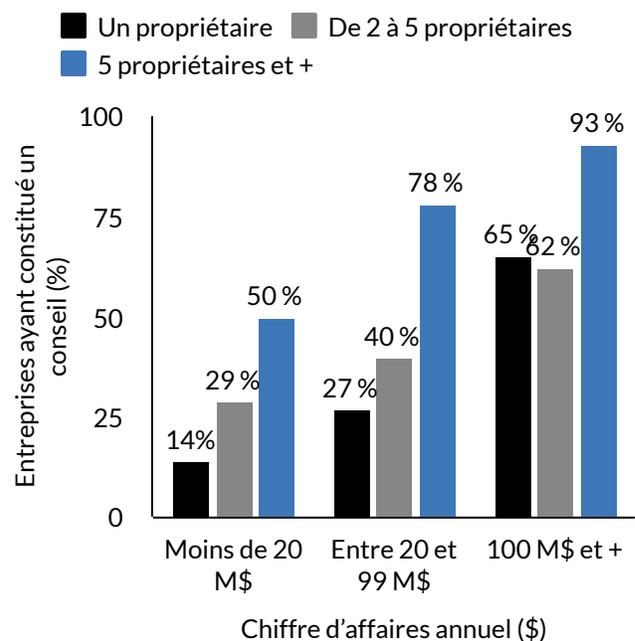


Figure 10 :
Toutes les entreprises tendent à adopter une
structure de gouvernance formelle lorsque
leur chiffre d'affaires ou le nombre de
propriétaires augmente



Résultats du sondage : Le rôle des personnes externes dans la prise de décisions

L'étude démontre que les individus sont plus enclins à prendre des décisions irrationnelles et que l'apport d'un point de vue extérieur, tant de la part d'experts que de non-experts, peut atténuer les risques inhérents aux décisions prises de façon isolée. La nomination de membres indépendants au conseil oblige les propriétaires à déléguer des pouvoirs importants à des personnes externes, mais elle peut aussi améliorer sensiblement le processus décisionnel de l'entreprise.

Selon nos observations, la taille (le chiffre d'affaires) de l'entreprise joue un rôle dans l'adoption d'un conseil structuré, mais aussi dans l'inclusion d'administrateurs indépendants au sein de ce conseil. Les entreprises non familiales dont le chiffre d'affaires dépasse 100 millions de dollars étaient deux fois et même davantage plus susceptibles de compter au moins un membre du conseil recruté à l'extérieur que les entreprises dont le chiffre d'affaires était inférieur à 100 millions de dollars (fig. 11).

Au sein des entreprises familiales, la tendance est encore plus marquée. Celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions de dollars sont presque cinq fois plus nombreuses à compter au moins un membre du conseil externe que les petites entreprises (chiffre d'affaires inférieur à 100 millions) (fig. 12).

Figure 11 :
Les grandes entreprises familiales sont presque cinq fois plus susceptibles d'inclure des personnes externes dans leur structure de gouvernance formelle

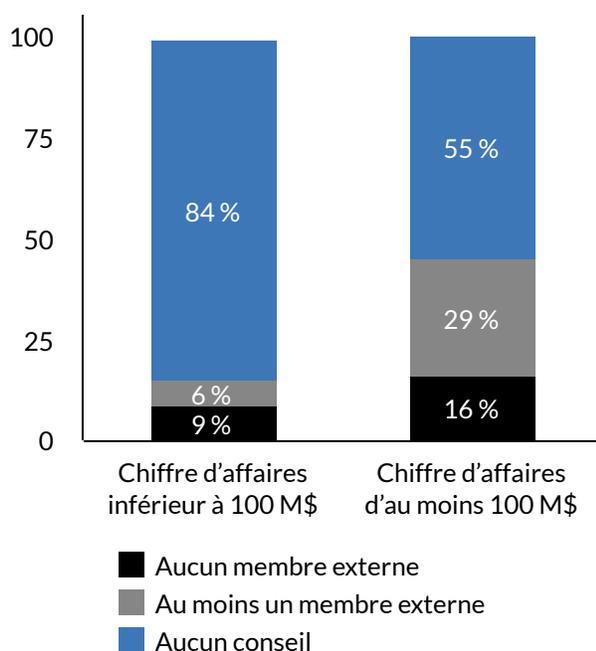
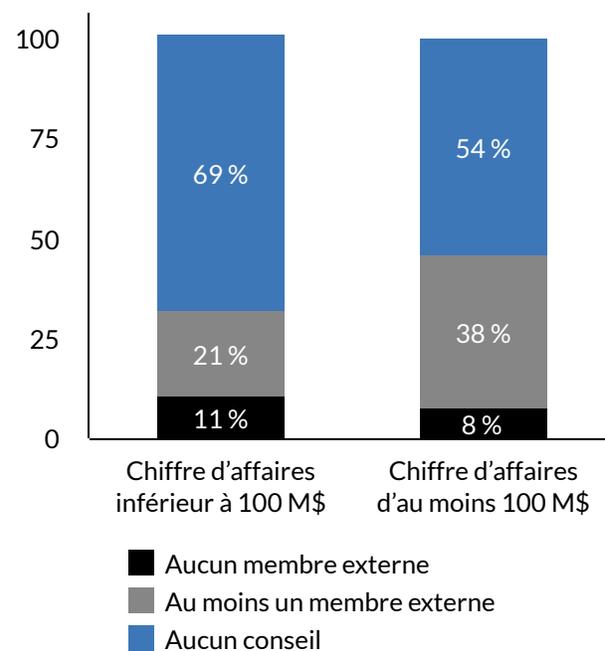


Figure 12 :
Les grandes entreprises non familiales sont beaucoup plus susceptibles d'inclure des administrateurs indépendants dans leur conseil fiduciaire



A blue-tinted photograph of a conference room. In the center, there is a rectangular table with a light-colored surface and dark legs. Several black office chairs with chrome frames are arranged around the table. The background shows a window with blinds. A semi-transparent blue box is overlaid on the left side of the image, containing white text.

**«Toutes les
décisions peuvent
bénéficier de
l'apport d'un point
de vue extérieur.»**

Conclusion

Selon le rapport *L'importance vitale d'une solide gouvernance dans l'entreprise privée*, récemment publié par le Johnston Centre à partir de données fournies par KPMG, il existe autant de modèles de gouvernance que d'entreprises. Et bien qu'aucun « modèle unique » ni ensemble de politiques infaillibles ne puisse répondre aux besoins de toutes les entreprises, l'apport d'un point de vue extérieur peut grandement aider le processus décisionnel.

Nous avons conclu notre précédente étude en posant une série de questions importantes qui ont orienté la poursuite de nos travaux sur la gouvernance des entreprises privées. Dans le présent document, nous nous sommes plus précisément penchés sur les deux questions suivantes :

Question 1 : **À quoi sert d'avoir une bonne gouvernance?**

Les propriétaires et les gestionnaires d'entreprises privées ont souvent du mal à comprendre et à décider s'ils doivent ou non structurer leurs processus décisionnels en mettant en place un cadre de gouvernance tel qu'un conseil fiduciaire ou consultatif. La bonne gouvernance ne fait-elle qu'ajouter à la bureaucratie ou apporte-t-elle une réelle valeur à la prise de décisions? Nous constatons que les entreprises privées tendent à adopter une structure de gouvernance plus formelle et à constituer un conseil fiduciaire ou consultatif comme outil de prise de décisions lorsque la complexité de l'entreprise elle-même ou de son groupe de propriétaires s'accroît. Elles sont aussi plus susceptibles d'adopter une structure de gouvernance, de quelque type que ce soit, à mesure qu'elles évoluent, prennent de l'expansion ou que le nombre de propriétaires augmente. Ces conclusions sont conformes aux résultats d'une étude menée en 2016 par le Clarkson Centre for Board Effectiveness, qui identifiait la taille, la génération des propriétaires et le nombre d'années d'existence comme les principaux facteurs de prévisibilité de l'adoption d'une structure de gouvernance au sein d'une entreprise familiale.

Question 2 : **Quel est l'avantage d'inclure des personnes externes dans la prise de décisions?**

Les propriétaires d'entreprises privées sont souvent réticents à l'idée d'inclure des personnes externes dans leur processus de décision. Pourtant, nous savons que toutes les décisions peuvent bénéficier d'un point de vue extérieur et l'un des principaux objectifs d'une structure de gouvernance est de fournir des conseils indépendants. Nous avons constaté qu'en prenant de l'essor, les entreprises sont plus susceptibles d'inclure des personnes externes dans leur processus décisionnel. Le phénomène tient peut-être au fait qu'elles reconnaissent la valeur de l'apport d'un point de vue indépendant dans leurs décisions lorsque leurs activités se complexifient. Même les propriétaires d'entreprises familiales, reconnus pour résister aux changements, sont susceptibles d'affaiblir leur contrôle de l'entreprise et d'accroître la bureaucratie, se montrent plus ouverts à l'inclusion d'un membre externe au sein de leur conseil consultatif.

Annexe :

Méthodologie

La plupart des entreprises participantes représentaient 22 secteurs distincts. Environ la moitié provenait des secteurs de la construction, de la fabrication, de l'agriculture, du commerce de détail et des aliments, boissons et produits du tabac.

Secteur	Nombre d'entreprises
Construction	53
Fabrication	52
Agriculture	33
Commerce de détail	31
Aliments, boissons, tabac	28
Transport	18
Distribution en gros	17
Services de santé	16
Fabrication d'équipement	14
Hôtels, tourisme, traiteurs	13
Médias, culture, arts graphiques	12
Services financiers et professionnels	10
Télécommunications	8
Génie mécanique et électrique	6
Services publics	5
Mines	4
Production et raffinage du pétrole et du gaz	3
Industrie chimique	2
Éducation	1
Production métallurgique de base	1
Commerce	1
Autres	61

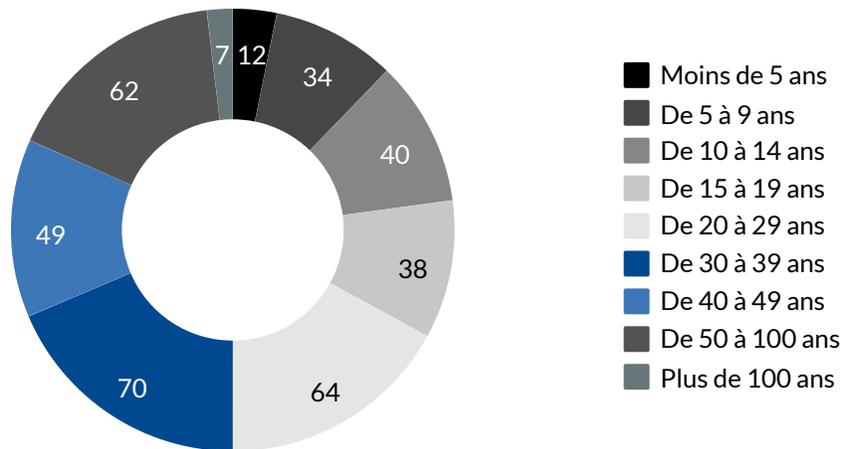
L'immobilier, la foresterie et la technologie étaient les secteurs les plus représentés dans la catégorie des 'autres' secteurs.

Autres secteurs	Nombre d'entreprises
Immobilier	6
Foresterie	5
Technologie	4
Logiciel-service (SaaS)	2
Placements privés	2
Développement immobilier	2

Annexe : Méthodologie

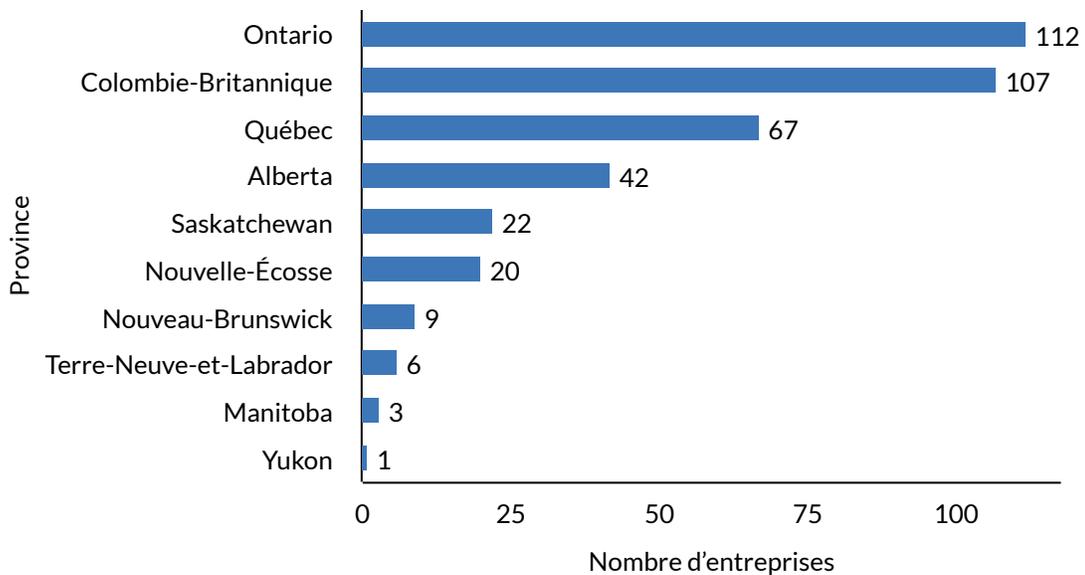
Le nombre d'années d'existence de l'entreprise variait de moins de 5 ans à plus de 100 ans. Dans l'ensemble, 67 % des entreprises étaient en exploitation depuis au moins 20 ans.

Répartition selon le nombre d'années d'existence de l'entreprise



La plupart des entreprises sont situées en Ontario et en Colombie-Britannique.

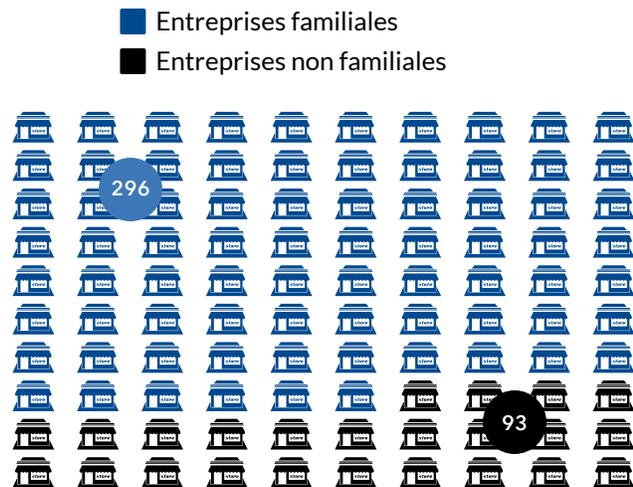
Emplacement du siège social



Annexe : Méthodologie

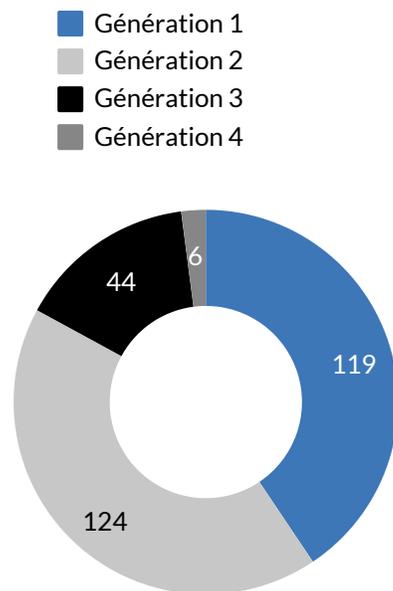
La plupart des entreprises participantes étaient des entreprises familiales.

Type d'entreprise



Parmi les entreprises familiales, un peu moins de 83 % appartenait à la première ou à la deuxième génération. Très peu d'entreprises appartenait à la quatrième génération et aucune n'appartenait à une génération ultérieure.

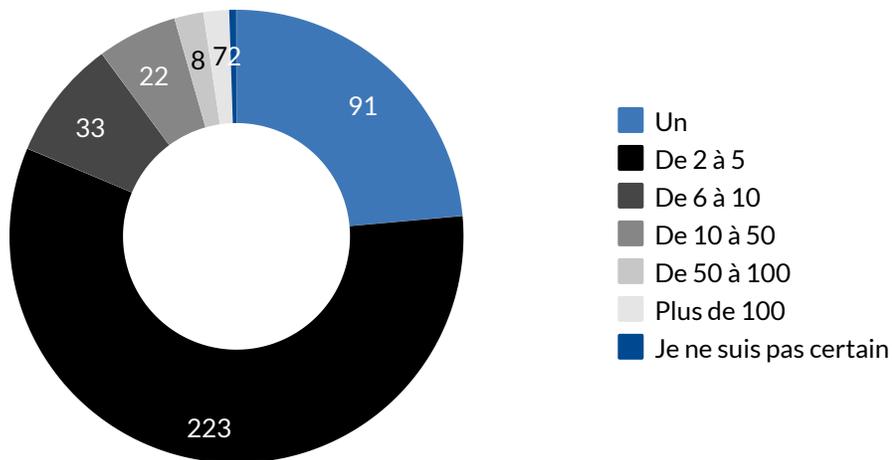
Génération des propriétaires



Annexe : Méthodologie

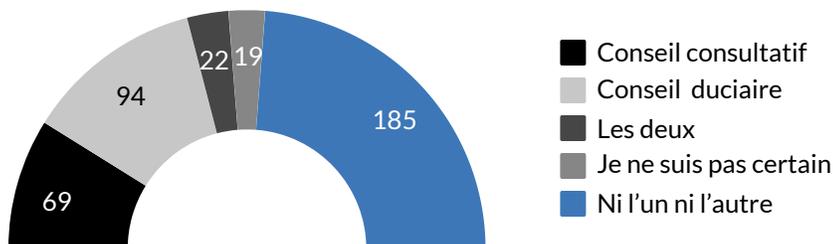
La plupart des entreprises comptaient entre un et cinq propriétaires. Ce nombre dépassait rarement cinq et ce, quel que soit le type d'entreprise.

Nombre de propriétaires



Peu d'entreprises avaient mis en place un conseil - environ 50 % d'entre elles ont déclaré qu'elles n'avaient ni conseil consultatif ni conseil fiduciaire. Parmi celles qui avaient adopté un conseil, le conseil fiduciaire était la structure privilégiée.

Répartition selon le type de conseil adopté



Nos commanditaires

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

Partenaires fondateurs

La Rogers Foundation
ATCO Limited
KPMG S.R.L./S.E.N.C.R.L.
Anonyme

Commanditaires fondateurs

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

Partenaires

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

Rotman

**The David and Sharon
Johnston Centre for
Corporate Governance
Innovation**

Rotman School of Management
105 St. George Street, Toronto
Ontario, Canada M5S 3E6

T 416-978-4930
E matt.fullbrook@rotman.utoronto.ca