



Fédération des chambres
de commerce du Québec | **fccq**

Allocution de Mme Françoise Bertrand
Présidente-directrice générale
de la Fédération des chambres de commerce du
Québec

Institut de la gouvernance

L'allocution prononcée fait foi

17 octobre 2008

Bonjour,

À un public aussi averti que le vôtre, il serait superflu de faire une longue démonstration de la pertinence de renforcer la gouvernance des PME québécoises. On reconnaît tous que nos chefs d'entreprise ont tout intérêt de s'entourer de conseillers indépendants qui peuvent les guider dans les décisions stratégiques qu'ils ont à prendre, surtout durant les périodes de flottement et d'incertitude comme celles que nous traversons présentement.

Lorsque j'ai participé au Groupe de travail sur la gouvernance des PME, groupe de travail qu'a présidé Michel Audet, nous nous sommes rapidement entendus sur le besoin de travailler à améliorer la gouvernance et nous avons concentré nos énergies sur les moyens d'action. Et c'est justement d'action que je voudrais vous parler aujourd'hui.

Il s'agit d'abord de bien définir les PME auprès desquelles les efforts d'incitation à revoir la gouvernance devraient être déployés. On a beau se dire que le Québec est une terre de PME, il n'est nécessaire de vouloir bouleverser tout l'univers des PME en prônant des modes de gestion qui seraient d'application universelle. Il y a des milliers de petites entreprises dirigées par un patron unique qui se tirent parfaitement d'affaires et il n'y a pas lieu de leur suggérer la mise sur pied d'un conseil d'administration.

Cependant, lorsque l'entreprise atteint une certaine taille, lorsque ses affaires se diversifient et se gagnent en complexité, lorsqu'elle s'engage dans une phase d'expansion, bref lorsque l'entreprise atteint une certaine phase de maturation, il faut l'inciter à s'ouvrir à des conseils externes. C'est avant tout ces PME moyennes, si je peux dire, qu'il faut cibler. Il y aurait environ 10 000 PME québécoises qui ont cinquante employés et plus et un chiffre d'affaires d'au moins 5 M \$. Les problèmes de gestion et de développement qui se posent à ces entreprises commencent à peser lourd sur les épaules du seul propriétaire dirigeant... aidé uniquement de son comptable.

Le groupe de travail a proposé que pour les PME rendues à ce stade crucial de leur cheminement, le propriétaire dirigeant soit incité à faire appel à un conseil consultatif afin de l'appuyer dans ses prises de décision et d'assurer le développement optimal de l'entreprise. Un comité consultatif apparaît moins lourd, moins contraignant, moins rébarbatif qu'un conseil d'administration et il peut jouer un rôle comparable. Pour les PME dont une part importante du capital est détenue par divers actionnaires, autres que le dirigeant, le groupe de travail préconise la mise sur pied, sur une base volontaire, d'un véritable conseil d'administration.

On sait tous que le pas décisif qu'il faut franchir pour changer le mode actuel, j'allais dire le mode traditionnel de gouvernance des PME, est de convaincre le chef d'entreprise qu'il ne se fait pas déposséder de son entreprise ou de sa capacité de décision en ayant recours à un comité consultatif ou un conseil d'administration. C'est le nœud gordien de l'affaire. Et on ne défera pas ce nœud par des exercices « d'évangélisation » des dirigeants, encore moins par une réglementation gouvernementale.

C'est là que les réseaux de gens d'affaires peuvent être utiles. Je crois beaucoup aux effets des échanges entre gens d'affaires, entre paires chefs d'entreprise. Un dirigeant d'une PME qui a eu recours à un comité consultatif et qui en a retiré des bénéfices pour lui-même et son entreprise, est le meilleur ambassadeur de la gouvernance que l'on puisse trouver. S'il parle à un autre dirigeant méfiant ou récalcitrant, et qu'il lui parle non pas comme un éventuel vendeur de services professionnels, mais à titre de dirigeant d'entreprise, le message est beaucoup plus crédible.

La Fédération des chambres de commerce du Québec, avec le concours de la firme Raymond, Chabot, Grant Thornton, a décidé de mettre sur pied un réseau de mentors qui peuvent agir auprès des PME ciblées dans les différentes régions du Québec. Ce réseau présentera aussi des listes de personnes ayant la compétence requise pour agir comme membre d'un comité consultatif ou d'un conseil d'administration d'une PME.

Nous ne sommes pas les premiers ni les seuls à agir de cette manière et nous nous en réjouissons. La Fondation de l'entrepreneurship et surtout, le Groupement québécois des chefs d'entreprises, offrent ce genre de mentorat et d'accompagnement aux dirigeants de PME. La Fédération des chambres de commerce du Québec et son partenaire veulent étendre ce réseau, multiplier les occasions d'échange entre les dirigeants d'entreprise. Et nous souhaitons que d'autres réseaux se constituent.

C'est vraiment une tâche qui incombe aux organisations qui représentent les gens d'affaires, une sorte de services à nos membres. Parce que ce n'est surtout pas l'affaire du gouvernement. Le pire scénario que nous pourrions évoquer, c'est que l'État s'empare de cet enjeu et décide de réglementer ces aspects de la gouvernance des PME.

Les gouvernements régissent déjà plusieurs aspects de la gouvernance des entreprises et des institutions dans le secteur financier et nous en voyons la nécessité depuis quelques mois. L'État réglemente aussi cet aspect de la gestion des entreprises cotées en bourse, ce que nous ne contestons pas non plus. Mais il serait contre-indiqué, pour le moins, qu'il pousse son intervention jusqu'à prescrire, par réglementation, des modes d'administration des petites entreprises.

Si nous prônons un renforcement de la gouvernance, ce n'est pas pour nous prémunir, encore moins pour corriger, des situations de scandale ou des malversations. Nous parlons ici de l'argent d'un entrepreneur qui prend ses propres décisions d'affaires et qui en assume toutes les conséquences. Nous sommes pour ainsi dire dans la chambre à coucher des gens d'affaires et il est largement admis que l'État n'a pas d'affaires dans les chambres à coucher. Nous valorisons une gouvernance améliorée au nom du développement des entreprises, de la création de richesse et de la prospérité. Voilà notre motivation.

Je vous remercie.