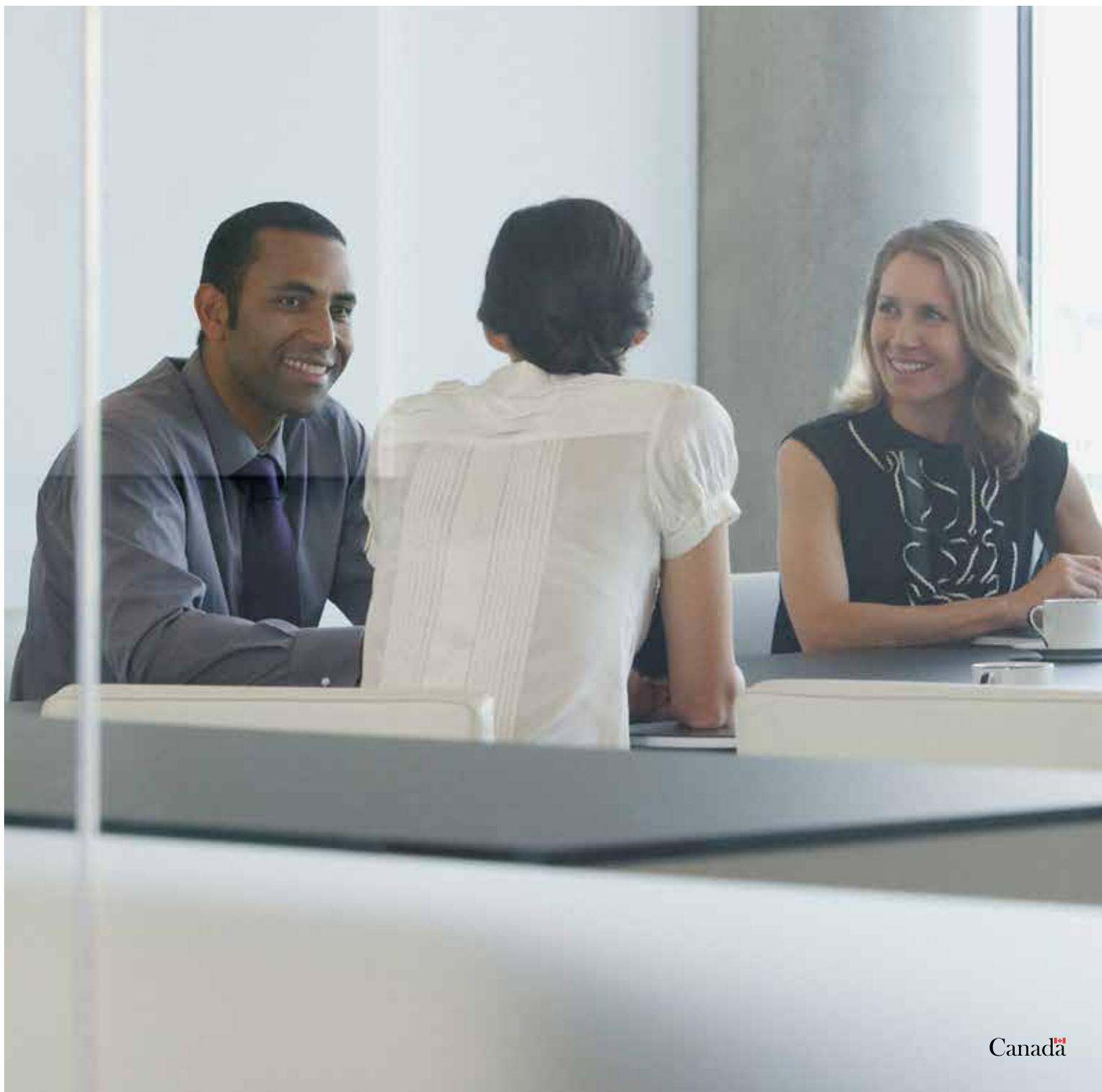


ÉTUDE BDC

LES COMITÉS CONSULTATIFS : UN ATOUT INCONTESTABLE POUR LES PME CANADIENNES

Mars 2014

 **BDC**
L'entrepreneur d'abord



Canada 

SOMMAIRE

BDC a réalisé la première étude canadienne sur l'utilisation des comités consultatifs dans les PME. L'étude décrit le fonctionnement des comités consultatifs dans ces entreprises et démontre, de façon quantitative, que les PME qui utilisent un comité consultatif ont une croissance supérieure et de meilleurs résultats financiers.

Faits saillants de l'étude sur les comités consultatifs -----	1
Introduction-----	2
1. Objectif de l'étude sur l'incidence des comités consultatifs sur les PME -----	3
2. Méthodologie de l'étude -----	4
3. Analyse basée sur les perceptions des dirigeants de PME s'étant dotées d'un comité consultatif-----	6
3.1 Présence d'un comité consultatif -----	6
3.2 Éléments déclencheurs -----	8
3.3 Avantages selon les dirigeants -----	9
3.4 Impact du comité consultatif -----	10
3.5 Barrières à la mise sur pied d'un comité consultatif -----	12
3.6 Composition et fonctionnement -----	13
4. Impact des comités consultatifs sur les résultats financiers des entreprises -----	14
4.1 Méthodologie -----	14
4.2 Analyses du groupe d'étude et du groupe de comparaison -----	15
4.3 Analyse avant-après -----	16
Conclusion -----	17

La présente recherche a été produite par l'équipe de la Recherche et de l'analyse économique du service du Marketing et Affaires publiques. Le lecteur est l'unique responsable de l'usage qu'il fait de ces informations.

© 2014 Banque de développement du Canada

I 888 INFO BDC | bdc.ca

FAITS SAILLANTS DE L'ÉTUDE SUR LES COMITÉS CONSULTATIFS

6%

des PME canadiennes disposent d'un comité consultatif qui les aide dans la gestion de leur entreprise

Les PME canadiennes dotées d'un comité consultatif connaissent une meilleure performance financière que celles qui n'en ont pas

- > BDC a réalisé la première étude canadienne sur l'utilisation des comités consultatifs dans les PME. Pour ce faire, elle a utilisé une méthodologie de recherche rigoureuse, tant qualitative que quantitative. L'étude nous apprend que 6 % des PME canadiennes disposent d'un comité consultatif. De plus, les comités consultatifs se retrouvent plus souvent dans les PME qui ont de 11 à 20 ans d'existence, dans celles qui ont 20 employés ou plus, et chez celles qui exercent leurs activités dans les secteurs de la distribution, des services aux entreprises et de la fabrication.
- > Les principales raisons qui poussent les dirigeants de PME à mettre sur pied un comité consultatif sont la recherche d'une expertise complémentaire et le besoin d'avoir des conseils et du soutien dans la prise de décision. De plus, 86 % des dirigeants qui sollicitent l'aide d'un comité consultatif considèrent que celui-ci a un impact important sur le succès de leur entreprise. L'élaboration de la vision de l'entreprise, l'innovation, la gestion des risques et l'amélioration de la rentabilité sont les principaux impacts positifs engendrés par la présence de ce comité, selon ces dirigeants.
- > Lors de la formation d'un comité consultatif, les dirigeants de PME recherchent généralement des compétences en comptabilité, en finance, en marketing, en vente et en ressources humaines ainsi qu'une connaissance de leur secteur d'activité. La plupart des membres d'un comité consultatif se rencontrent généralement chaque trimestre ou chaque mois et offrent leurs avis et leur expertise gratuitement.
- > Les analyses statistiques sur les variables financières des entreprises basées sur les données fiscales de Statistique Canada démontrent que :
 - La croissance des ventes a été plus forte après la mise sur pied d'un comité consultatif qu'avant. Ainsi, au cours des trois années suivant la mise sur pied d'un comité consultatif, les ventes ont connu une croissance de 66,8 %, comparativement à une croissance de 22,9 % au cours des trois années qui ont précédé la mise sur pied du comité.
 - La croissance de la productivité a également été plus forte après la mise sur pied d'un comité consultatif qu'avant. En effet, au cours des trois années suivant la mise sur pied d'un comité consultatif, la productivité a augmenté de 5,9 % en moyenne, alors qu'elle a augmenté de 3,2 % en moyenne au cours des trois années qui ont précédé.
- > De plus, l'étude compare les résultats financiers des entreprises ayant un comité consultatif avec ceux d'entreprises similaires n'ayant pas de comité. Cette analyse démontre que, de 2001 à 2011 :
 - En moyenne, les ventes annuelles des entreprises avec un comité ont été de 24 % plus élevées que celles du groupe de comparaison au cours de la période.
 - La productivité, mesurée selon le ratio ventes/nombre d'employés, a été de 18 % plus élevée en moyenne pour le groupe d'entreprises avec un comité consultatif.
- > Il n'est donc pas surprenant que 80 % des dirigeants d'entreprises pouvant compter sur un comité consultatif affirment que, si c'était à refaire, ils mettraient de nouveau sur pied un tel comité.

INTRODUCTION

On avance souvent que le succès et la pérennité d'une entreprise repose sur une solide gouvernance

C'est bien connu, les PME contribuent de façon importante à la croissance économique, à la création d'emplois ainsi qu'à l'innovation et au renouvellement des affaires. Pour ces raisons, des efforts considérables ont été investis par les gouvernements de plusieurs pays afin de faciliter la création de nouvelles entreprises et favoriser la réussite de celles qui sont déjà établies. Parmi les moyens employés pour atteindre ces objectifs, on compte le soutien financier direct et indirect, la simplification de l'environnement réglementaire, les incitatifs fiscaux visant à accroître les investissements et l'accès aux innovations provenant, entre autres, de centres de recherche appliquée.

Bien que ces mesures soient importantes pour la survie et la croissance des entreprises, d'autres facteurs, de nature interne, jouent aussi un rôle déterminant. Ainsi, l'expertise des dirigeants, leurs aptitudes en gestion et en réseautage ainsi que la mise sur pied d'une solide gouvernance d'entreprise constituent des facteurs de succès. En fait, on avance souvent que le succès et la pérennité d'une entreprise reposent sur une solide gouvernance. Dans une PME, celle-ci peut prendre la forme d'un comité consultatif chargé de donner des avis et des conseils à caractère stratégique. Ce comité n'a ni pouvoir décisionnel ni responsabilité juridique à l'égard de l'entreprise, contrairement à un conseil d'administration.

Bien que l'on puisse supposer que la présence d'un comité consultatif contribue au succès d'une entreprise, la littérature existante n'apporte pas de preuves empiriques à cet égard. En fait, peu d'études sur la gouvernance traitent spécifiquement de la question des comités consultatifs. Ainsi, nous ne connaissons pas, par exemple, la proportion d'entreprises canadiennes disposant d'un tel comité. Cette étude vise à combler ce manque d'information et à mieux comprendre les raisons qui poussent les dirigeants de PME à mettre sur pied un comité consultatif. Elle vise également à savoir si la présence d'un comité consultatif a une incidence positive sur la performance financière de ces entreprises.

OBJECTIF DE L'ÉTUDE SUR L'INCIDENCE DES COMITÉS CONSULTATIFS SUR LES PME

Très peu d'études traitent de l'incidence des comités consultatifs sur les PME

La question de la gouvernance d'entreprise suscite beaucoup d'intérêt dans la littérature économique et financière. Plusieurs études traitent de la séparation des pouvoirs entre les actionnaires et les gestionnaires de l'entreprise (théorie de l'agence) ainsi que de l'effet de la composition et de l'indépendance du conseil d'administration. Certaines ont tenté d'établir un lien entre différentes caractéristiques d'un conseil d'administration et la réussite des entreprises¹. Toutefois, la plupart de ces études traitent des entreprises cotées en bourse, souvent de plus grande taille et plus facilement observables.

La structure de gouvernance des PME privées diffère de celle des grandes entreprises. Certains experts de la gouvernance considèrent que le conseil d'administration en bonne et due forme est trop formel pour la PME. Ils laissent entendre que le comité consultatif est mieux adapté à ses besoins². Cependant, outre des guides sur la façon de mettre sur pied un comité consultatif et sur ses avantages, très peu d'études traitent de l'incidence des comités consultatifs sur les PME.

Par exemple, nous ne connaissons pas la proportion de PME canadiennes actuellement dotées d'un comité consultatif. Ce mode de gouvernance est-il plus répandu que le conseil d'administration? Quelles sont les différences concernant l'incidence des deux types de gouvernance? Peut-on établir un lien de cause à effet entre la structure de gouvernance d'une PME et sa réussite commerciale? Plusieurs de ces questions sont aujourd'hui sans réponse. C'est en bonne partie ce qui nous a motivés à entreprendre cette étude et à nous pencher plus particulièrement sur l'usage des comités consultatifs.

D'emblée, on peut supposer que la présence d'un comité consultatif apporte des avantages concrets aux entreprises, comme un point de vue extérieur et des conseils d'experts. Presque par définition, ce comité oblige une entreprise à se remettre en question et la force à structurer une vision pour le long terme. Cela nous amène à penser que les propriétaires d'entreprises dotées d'un tel comité développent probablement plus de rigueur et plus de facilité à formuler leurs orientations stratégiques et à franchir les étapes nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Cependant, il ne s'agit ici que d'hypothèses.

1. Lawal, B., *Board Dynamics and Corporate Performance: Review of Literature and Empirical Challenges*, International Journal of Economics and Finance, Volume 4, No. 1, January 2012.

2. Allali, B., *Conseils d'administration de PME : un examen de la documentation*, HEC, Cahier de recherche 2002-2006.

2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Cette étude vise donc à connaître la présence, la composition et le fonctionnement des comités consultatifs au Canada et à déterminer si des données empiriques appuient l'hypothèse selon laquelle ceux-ci ont une incidence positive sur la performance des PME canadiennes à propriété privée. Pour ce faire, notre démarche s'est faite en deux étapes.

Dans un premier temps, suite à une revue de la littérature et à des entrevues en profondeur auprès d'experts de la gouvernance et d'entrepreneurs dont l'organisation est dotée d'un comité consultatif et/ou d'un conseil d'administration, nous avons réalisé une enquête auprès de plus de 1 000 dirigeants de PME à travers le pays.

Pour comprendre l'impact des comités consultatifs selon les dirigeants de PME canadiennes à propriété privée, BDC a demandé à Saine Marketing de réaliser une enquête auprès de dirigeants de PME canadiennes à travers tout le pays afin de savoir dans quelle proportion elles se sont dotées d'un comité consultatif et de connaître la composition et le fonctionnement des comités ainsi que leur incidence sur les entreprises. L'exercice avait également pour but de dresser un portrait des entreprises ayant un comité consultatif et de cerner les raisons pour lesquelles certaines entreprises choisissent d'en avoir un ou non. Comme première étape, 12 entrevues approfondies ont été réalisées auprès de spécialistes de la gouvernance des PME ainsi que de propriétaires de petites entreprises ayant un comité consultatif. Ces entrevues nous ont permis d'approfondir le sujet, de mieux définir sa portée et d'élaborer un questionnaire qui a servi, comme deuxième étape, à la réalisation d'un sondage auprès de plus de 1 000 PME canadiennes représentatives de l'ensemble du marché des PME.

À la lumière des définitions courantes et des commentaires de spécialistes et de propriétaires de PME, nous avons défini, aux fins de ce sondage, le « comité consultatif » de la façon suivante :

« Groupe de personnes indépendantes chargé de donner des avis et des conseils aux dirigeants d'une entreprise sur des problèmes précis et qui se réunit de façon régulière. Contrairement à un conseil d'administration³, les membres d'un comité consultatif n'ont ni le droit de voter sur des décisions d'entreprise ni de responsabilité juridique à l'égard de l'entreprise. L'entreprise est libre de mettre en place ou non les recommandations du comité consultatif. »

La plupart des entrevues ont été réalisées au téléphone entre le 28 novembre et le 18 décembre 2013, et seulement quelques-unes d'entre elles ont été complétées sur le Web du 5 au 27 décembre 2013. Le nombre total de répondants s'élève à 1 047 (999 entrevues téléphoniques et 48 entrevues sur le Web). Ce sondage comporte une marge d'erreur de 3,1 %, avec un intervalle de confiance de 95 %. Les résultats ont été pondérés selon la région et la taille des entreprises.

Dans un deuxième temps, nous avons entrepris une analyse rigoureuse auprès des clients de BDC ayant un comité consultatif, afin de déterminer quantitativement si ces entreprises performant mieux que des entreprises similaires mais qui n'en ont pas et, également, si elles performant mieux financièrement après avoir mis sur pied le comité par rapport à avant. Les résultats de ces deux analyses sont présentés dans ce rapport.

3. Par comparaison, « conseil d'administration » se dit d'un groupe de personnes élues ou nommées chargées d'administrer une entreprise, qui ont des responsabilités juridiques à l'égard de celle-ci et qui se rencontrent de façon régulière.

3. ANALYSE BASÉE SUR LES PERCEPTIONS DES DIRIGEANTS DE PME S'ÉTANT DOTÉES D'UN COMITÉ CONSULTATIF

6%

de l'ensemble des PME canadiennes font usage d'un comité consultatif

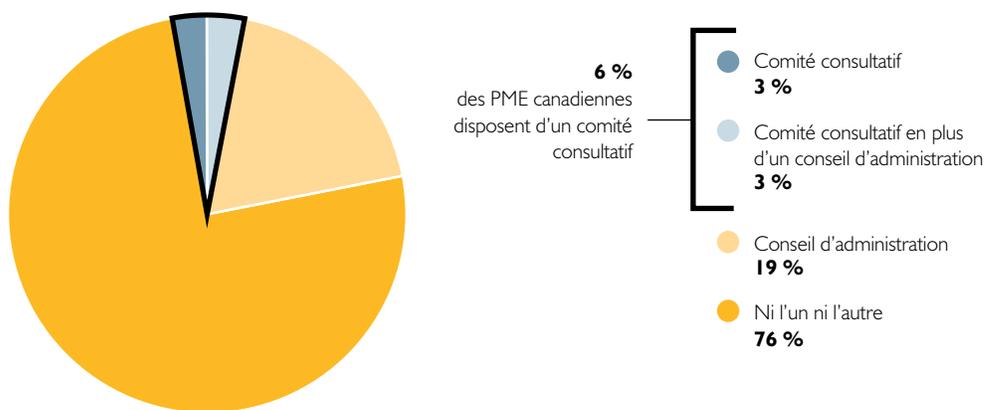
19%

de l'ensemble des PME canadiennes comptent sur un conseil d'administration uniquement

3.1 PRÉSENCE D'UN COMITÉ CONSULTATIF

Le sondage révèle que 6 % de l'ensemble des PME canadiennes font usage d'un comité consultatif. De celles-ci, la moitié (ou 3 % du total) ont mis sur pied un comité consultatif alors qu'elles disposent aussi d'un conseil d'administration. Par ailleurs, 19 % des PME au pays comptent uniquement sur un conseil d'administration. L'étude ne nous permet pas de déterminer quelle proportion des conseils d'administration de PME joue un véritable rôle de conseil stratégique au même titre que les comités consultatifs, ou quelle proportion remplit simplement une obligation légale. Finalement, les trois quarts des PME n'ont ni comité consultatif ni conseil d'administration.

Figure 1 : Présence d'un comité consultatif



Source : Saine Marketing, janvier 2014, n = 1 047

* Les données ont été arrondies, ce qui explique que le total donne 101.

12%

dans le secteur
de la distribution

9%

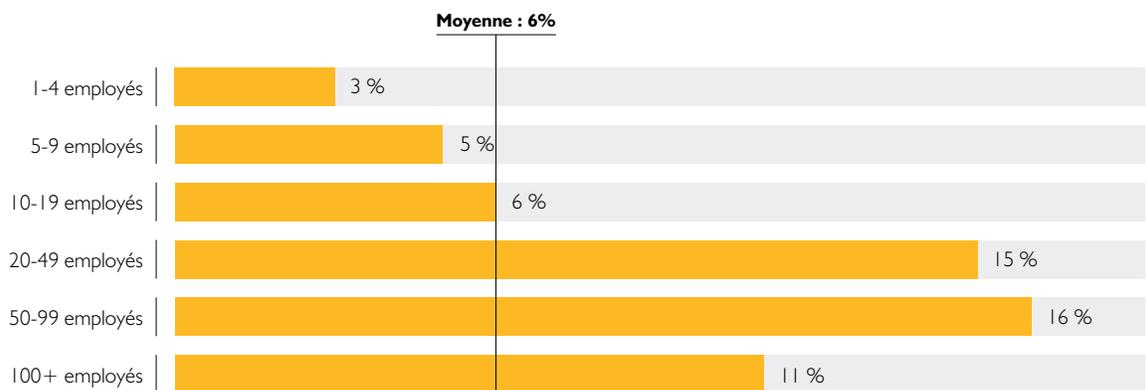
dans le secteur
des services
aux entreprises

9%

dans le secteur
manufacturier

Les PME canadiennes qui disposent d'un comité consultatif ont un profil un peu différent de celles qui n'en disposent pas. Ainsi, les entreprises de 20 employés ou plus sont plus susceptibles d'avoir un comité consultatif, comme en fait foi le graphique suivant :

Figure 2 : Présence des comités consultatifs par taille d'entreprise



Source : Saine Marketing, janvier 2014, n = 1 047

De plus, on retrouve une plus forte proportion d'entreprises ayant un comité consultatif dans le secteur de la distribution (12 % des entreprises de ce secteur), des services aux entreprises (9 %) et du secteur manufacturier (9 %). C'est le cas aussi des entreprises qui ont de 11 à 20 ans (8 %).

3.2 ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS

Plusieurs raisons poussent les dirigeants de PME à mettre sur pied un comité consultatif. Par ordre d'importance, celles qui ont été le plus mentionnées sont : la recherche d'une expertise complémentaire (pour 21 % des répondants), le besoin d'avoir des conseils et du soutien dans la prise de décision (20 %), la perception que c'est une décision d'affaires sensée (17 %) et l'aide à la croissance de l'entreprise (13 %).

De plus, 14 % des entreprises disposant d'un conseil d'administration ont aussi décidé de mettre sur pied un comité consultatif. Ces entreprises utilisent les comités consultatifs pour avoir accès à des avis et des conseils d'experts, ces derniers relèvent généralement du conseil d'administration. Le conseil d'administration seul, quant à lui, joue un rôle décisionnel et se charge des aspects administratifs et juridiques. Ainsi, le comité et le conseil travaillent de façon complémentaire.

Rôle d'un comité consultatif selon un dirigeant de PME.

Il n'est pas rare que le PDG d'une PME soit « l'homme-orchestre » qui assure personnellement et dans les moindres détails la gestion de son entreprise. Isolé, il tend à tout diriger lui-même. Selon Jean-Yves Sarazin, PDG du groupe Delom, un comité consultatif permet aux entrepreneurs de sortir de leur isolement et d'avoir ainsi un auditoire avec lequel ils peuvent valider leurs orientations. Un comité consultatif permet de se remettre en question en tant que dirigeant et force à réfléchir. La mission d'un tel comité consiste à poser les vraies questions, à aller au fond des choses. Le conseil permet aussi de combler ses faiblesses. Un entrepreneur moins chevronné en finance pourra bénéficier des recommandations d'un membre du comité consultatif qui est spécialisé dans ce domaine. De plus, la présence d'un comité consultatif demande de la préparation de la part du dirigeant, ce qui déclenche un processus de réflexion : « En se préparant, souvent on corrige soi-même son orientation. Un comité consultatif permet de faire preuve d'une bonne discipline⁴ ».

4. Extrait d'une étude de cas effectuée par Chirita, Chapdelaine et Fillion de HEC Montréal, 2010.

3.3 AVANTAGES SELON LES DIRIGEANTS

Force est de constater que le comité consultatif est un outil de gouvernance relativement peu répandu chez les PME canadiennes. Pourtant, aux dires des entreprises qui en ont mis un sur pied, les avantages qu'elles en tirent sont tangibles. Interrogées sur ces avantages, elles affirment principalement que le comité consultatif :

> est un outil essentiel	8,2
> joue le rôle de groupe de rétroaction	8,1
> apporte un soutien pour le dirigeant ou l'équipe de gestion	8,1
> permet d'avoir une vision plus large	8,0
> renforce les convictions de la direction	8,0
> force les dirigeants à regarder la compagnie	7,5
> <i>challenge</i> l'équipe de direction de l'entreprise	7,5
> amène de la rigueur au sein de l'entreprise	7,2
> est un levier pour le développement de l'entreprise	7,1

Notamment, la présence d'un comité consultatif leur a permis :

> d'améliorer les choix stratégiques de l'entreprise	8,0
> d'élargir l'univers des connaissances	7,8
> de formuler des idées nouvelles	7,8
> d'implanter une meilleure structure de gestion	7,4
> d'améliorer la réputation et l'image de l'entreprise	7,3
> de rassurer les actionnaires et les investisseurs	7,2
> d'éviter des erreurs coûteuses	6,7
> de briser l'isolement des dirigeants	6,4
> d'assurer la relève dans l'entreprise	6,1

86 %

des répondants
bénéficiant
des conseils d'un
comité consultatif
considèrent que
celui-ci a eu un
impact important
sur leur entreprise

3.4 IMPACT DU COMITÉ CONSULTATIF

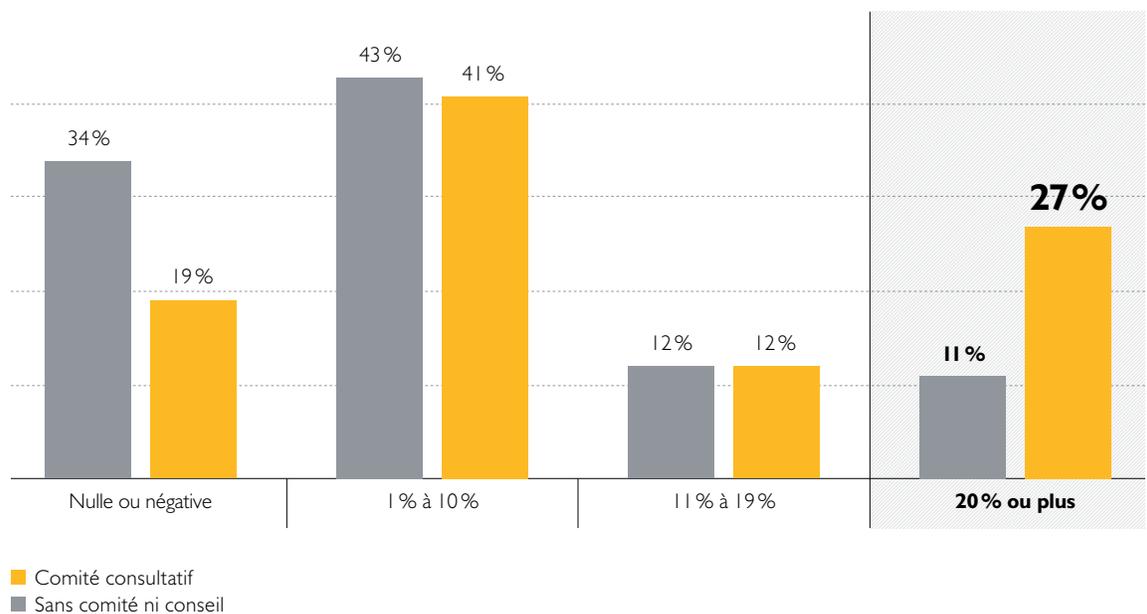
La plupart des répondants (86 %) bénéficiant des conseils d'un comité consultatif considèrent que celui-ci a eu un impact important sur leur entreprise. En particulier, les répondants mentionnent que le comité consultatif a eu un effet direct et positif sur :

> la vision de l'entreprise	7,7
> l'innovation au sein de l'entreprise	6,9
> la gestion des risques	6,8
> la profitabilité de l'entreprise	6,8
> la survie de l'entreprise	6,6
> la croissance des ventes	6,6
> les relations de travail	6,5
> l'embauche de meilleures ressources humaines	6,2

Il ressort donc clairement des résultats de cette enquête que la présence d'un comité consultatif améliore la vision de l'entreprise et permet de faire de meilleurs choix stratégiques. De plus, ce comité encourage l'entrepreneur à réfléchir à long terme et à définir une direction pour l'entreprise.

On constate de plus que ces aspects ont un effet positif sur la réussite commerciale selon les dirigeants de PME. Ainsi, 27 % des entreprises qui ont un comité consultatif sont en forte croissance, c'est à dire qu'elles ont connu une croissance moyenne de leurs ventes annuelles de 20 % ou plus au cours des trois dernières années. En comparaison, seulement 11 % des entreprises sans comité consultatif ni conseil d'administration ont atteint un tel niveau de croissance. De plus, les entreprises qui ont un comité consultatif sont également moins nombreuses à avoir connu une croissance nulle ou négative au cours de cette période (19 %, contre 34 %).

Figure 3 : Taux moyen de croissance annuelle des ventes ou des revenus totaux au cours des trois dernières années



Source : Saine Marketing, janvier 2014, n = 1 047

* Les données ont été arrondies, ce qui explique que le total de chaque catégorie ne donne pas 100.

Par ailleurs, les dirigeants de PME canadiennes qui font usage d'un comité consultatif sont plus susceptibles d'envisager des projets d'accroissement ou de restructuration de leurs activités (58 %, comparativement à 35 % pour ceux qui n'ont ni comité consultatif ni conseil d'administration) ainsi que des projets d'expansion dans de nouveaux marchés locaux (56 %, contre 34 %).

Il semble donc que les avantages compensent largement le temps investi dans la mise sur pied et le fonctionnement continu du comité consultatif. Ainsi, huit entreprises sur dix n'hésiteraient pas à recommencer si c'était à refaire.

3.5 BARRIÈRES À LA MISE SUR PIED D'UN COMITÉ CONSULTATIF

Étant donné les impacts positifs mentionnés précédemment, comment se fait-il que les dirigeants d'entreprises canadiennes soient peu nombreux à avoir pris l'initiative de mettre sur pied un comité consultatif? En fait, le sondage de Saine Marketing révèle que 6 % de ceux qui n'ont pas de comité consultatif ont déjà songé à en établir un. La principale raison expliquant qu'ils ne l'ont pas fait est la trop grande quantité de travail ainsi que le temps et les efforts que cela requiert (selon 57 % des répondants).

Cette perception n'est pas complètement erronée, car près de la moitié (48 %) des dirigeants qui ont un comité consultatif en place considèrent que celui-ci génère passablement de travail pour la direction de l'entreprise. Par contre, 45 % d'entre eux sont d'avis qu'il faudrait promouvoir davantage les avantages qu'apporte un comité consultatif. Il ne faut donc pas sous-estimer ces avantages.

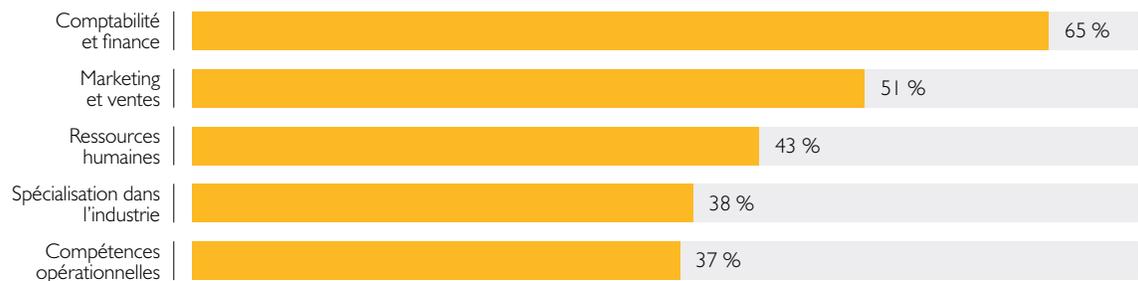


Les comités consultatifs comptent en moyenne cinq personnes

3.6 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT

L'enquête de Saine Marketing nous renseigne aussi sur la composition et le fonctionnement des comités consultatifs. Ainsi, nous apprenons que ces comités comptent en moyenne cinq personnes. Les compétences qui sont le plus souvent recherchées par la direction d'entreprise sont la comptabilité ou la finance (dans 65 % des cas), le marketing et les ventes (51 %), les ressources humaines (43 %), l'expertise dans le même secteur industriel (38 %) et des compétences opérationnelles (37 %).

Figure 4 : Compétences les plus recherchées au sein des comités consultatifs



Source : Saine Marketing, janvier 2014, n = 1 047

Le recrutement des membres des comités consultatifs s'est effectué, dans la forte majorité des cas (56 %), par l'intermédiaire du réseau de contacts de l'entreprise. Des moyens de recrutement externes tels que les services de professionnels, une compagnie privée ou une association, ou encore la publicité ont été utilisés dans 8 % des cas. Seulement 3 % des répondants ont eu recours aux services de leur institution financière ou d'un investisseur. Fait à noter, 18 % des dirigeants qui ont un comité consultatif en place auraient aimé ou aimeraient avoir de l'aide pour le recrutement de ses membres.

Par ordre d'importance, les membres des comités consultatifs se composent de contacts d'affaires, d'individus qui n'ont aucun lien avec l'entreprise et, dans certains cas, d'employés (généralement actionnaires), d'actionnaires ou de membres de la famille.

Les membres des comités consultatifs se rencontrent de façon régulière. Six fois sur dix, ces rencontres sont mensuelles ou trimestrielles. De plus, la plupart des membres des comités consultatifs acceptent d'offrir avis et conseils gratuitement. En effet, moins de la moitié des répondants (43 %) ont indiqué qu'ils rémunéraient les membres de leur comité. Cette rémunération peut prendre la forme d'un montant fixe par rencontre ou simplement d'un remboursement des frais de déplacement.

4. IMPACT DES COMITÉS CONSULTATIFS SUR LES RÉSULTATS FINANCIERS DES ENTREPRISES

Dans cette étude, nous cherchions aussi à savoir si la mise sur pied d'un comité consultatif avait un impact positif sur les résultats financiers des entreprises. Pour ce faire, nous avons effectué une analyse auprès de nos clients au cours de la période allant de 2001 à 2011. Nous avons examiné deux aspects, soit :

- > Ces entreprises ont-elles obtenu de meilleurs résultats financiers qu'un groupe d'entreprises de même taille, du même secteur, du même nombre d'années d'existence et exerçant leurs activités dans la même région mais n'ayant pas de comité consultatif (analyse entre un groupe d'étude et un groupe de comparaison)?
- > Ces entreprises ont-elles obtenu de meilleurs résultats financiers après avoir mis sur pied un comité consultatif (analyse avant-après)?

4.1 MÉTHODOLOGIE

Voici la méthodologie utilisée pour effectuer ces analyses :

- > Sur un total de 28 000 clients, nous avons communiqué avec 31 % d'entre eux, choisis au hasard (8 785 entreprises) et avons validé la présence ou non d'un comité consultatif ainsi que l'année de mise en place de leur comité ou conseil. Nous avons obtenu un taux de réponse de 47 % (4 123 entreprises). De ce nombre de clients, nous avons exclu tous ceux dont le comité ou le conseil a été mis en place après 2009, ce qui nous a donné une base de données de 3 902 entreprises.
- > Nous avons ensuite demandé aux économistes du Centre canadien d'élaboration de données et de recherche (CDRE) de Statistique Canada⁵ de comparer cette base de données clients avec le Registre des entreprises ainsi qu'avec leurs bases de données fiscales et administratives (soit celle contenant des renseignements financiers sur les entreprises canadiennes et celle portant sur le nombre d'employés). Ce maillage nous a permis d'obtenir une base de données longitudinale d'entreprises dotées ou non d'un comité consultatif pour la période de 2001 à 2011.
- > Afin de réaliser des analyses statistiques et économétriques sur cette base de données, nous avons eu recours aux services de Marcel-Cristian Voia, docteur en économétrie appliquée et professeur associé au département d'économie de l'Université Carleton à Ottawa.

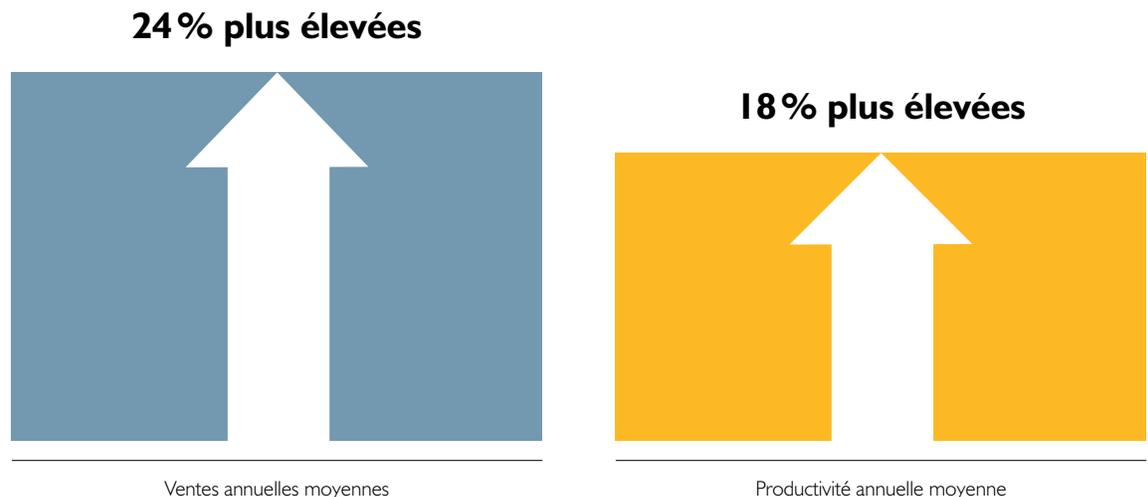
5. Les données et analyses s'appuient sur des données de Statistique Canada, et les opinions exprimées ne représentent pas celles de Statistique Canada.

4.2 ANALYSES DU GROUPE D'ÉTUDE ET DU GROUPE DE COMPARAISON

Les analyses du groupe d'entreprises qui ont mis sur pied un comité consultatif (groupe d'étude, 307 observations) et de groupe d'entreprises n'en ayant pas mais qui sont comparables en ce qui a trait au nombre d'employés, au secteur d'activité, au nombre d'années d'existence et à la région (groupe de comparaison, 300 observations) démontrent que, de 2001 à 2011 :

- > En moyenne, les ventes annuelles du groupe d'étude ont été de 24 % plus élevées que celles du groupe de comparaison au cours de la période. En effet, les entreprises du groupe d'étude ont affiché des ventes annuelles de 2,868 millions de dollars en moyenne, alors que celles du groupe de comparaison ont réalisé des ventes de 2,31 millions de dollars en moyenne.
- > La productivité, mesurée selon le ratio ventes/nombre d'employés, a été de 18 % plus élevée en moyenne pour le groupe d'étude que pour le groupe de comparaison.
- > La croissance des profits a été plus importante pour le groupe ayant un comité consultatif (groupe d'étude).

Figure 5 : Ventes et productivité annuelles moyennes des PME avec un comité consultatif, comparativement à celles qui n'en ont pas



4.3 ANALYSE AVANT-APRÈS

Les analyses statistiques sur les variables financières des entreprises avant et après la mise sur pied d'un comité consultatif (uniquement au sein du groupe d'étude) ont donné des résultats similaires :

- > La croissance des ventes a été plus forte après la mise sur pied d'un comité consultatif qu'avant. Ainsi, au cours des trois années suivant la mise sur pied d'un comité consultatif, les ventes ont connu une croissance de 66,8 %, comparativement à une croissance de 22,9 % au cours des trois années qui ont précédé la mise sur pied du comité.
- > La croissance de la productivité a également été plus forte après la mise sur pied d'un comité consultatif qu'avant. En effet, au cours des trois années suivant la mise sur pied d'un comité consultatif, la productivité a augmenté de 5,9 % en moyenne, alors qu'elle a augmenté de 3,2 % en moyenne au cours des trois années qui ont précédé.
- > La croissance des profits a été plus importante en moyenne après la mise sur pied d'un comité consultatif qu'avant.

Figure 6 : Croissance des ventes et de la productivité des PME avant et après la mise sur pied du comité consultatif

Ventes



Productivité



- Trois ans avant
- Trois ans après

Ces deux analyses statistiques démontrent que les comités consultatifs ont un impact tangible et réel sur les résultats financiers des PME canadiennes.

CONCLUSION

La présence d'un comité consultatif aide les dirigeants à élaborer une vision à long terme pour leur entreprise et à formuler des orientations stratégiques éclairées

Les PME canadiennes dotées d'un comité consultatif connaissent une meilleure performance financière que celles qui n'en ont pas

La littérature économique et financière sur la gouvernance d'entreprise, bien qu'abondante, nous renseigne peu sur la présence et l'incidence des comités consultatifs sur PME canadiennes. C'est ce qui a motivé la réalisation de cette étude. Les deux types d'analyses que nous avons faites, l'une qualitative basée sur les perceptions des dirigeants d'entreprises et l'autre quantitative qui s'appuie sur une analyse rigoureuse d'une base de données longitudinale des clients de BDC apportent des conclusions claires.

En effet, bien qu'une faible proportion de PME dispose d'un comité consultatif, elles en tirent des avantages tangibles. En tout premier lieu, la présence d'un comité consultatif aide les dirigeants à élaborer une vision à long terme pour leur entreprise et à formuler des orientations stratégiques éclairées. Selon notre étude, les PME voient les avantages réels des comités consultatifs. Notre analyse des données financières confirme cette réalité. Les bénéficiaires qui en découlent parlent d'eux-mêmes. En effet, les résultats empiriques des deux approches de création et d'analyse de données sont convergents. Ainsi, tant les données de sondage que les variables financières de Statistique Canada sur les clients de BDC arrivent à la conclusion que les PME canadiennes dotées d'un comité consultatif connaissent une meilleure performance sur le plan des ventes, de la productivité et de la rentabilité par rapport à celles qui n'en ont pas.

En effet, de 2001 à 2011, les ventes annuelles moyennes des entreprises ayant un comité consultatif ont été de 24 % plus élevées que celles d'entreprises comparables. De plus, la productivité a été de 18 % plus élevée en moyenne pour la même période. Également, au cours des trois années suivant la mise sur pied d'un comité consultatif, les ventes ont connu une croissance de 66,8 %, comparativement à une croissance de 22,9 % au cours des trois années qui ont précédé la mise sur pied du comité. La croissance de la productivité a aussi été plus forte après la mise sur pied d'un comité consultatif qu'avant. En effet, au cours des trois années suivant la mise sur pied d'un comité consultatif, la productivité a augmenté de 5,9 % en moyenne, alors qu'elle a augmenté de 3,2 % en moyenne au cours des trois années qui ont précédé.

Ainsi, les dirigeants considèrent que les avantages qu'apporte le comité consultatif compensent largement les efforts investis dans sa mise sur pied. Ils n'hésiteraient pas à le refaire si c'était à recommencer. Cela nous porte à croire que le rôle, le fonctionnement et les avantages de cet outil de gouvernance doivent faire l'objet d'une promotion accrue auprès des dirigeants d'entreprises canadiens de façon à les aider à gérer la réussite de leur entreprise.

bdc.ca

