

Inatech International inc., pour le bien-être de la ferme

Alidou Ouedraogo, chercheur associé

Joëlle-Piffault-Hafsi, professionnelle de recherche

Marcel Côté, professeur

HEC MONTRÉAL

Chaire de Management stratégique international Walter J. Somers

3000, Chemin de la Côte-Sainte-Catherine Montréal (QC) H3T 2A7

E-mail : alidou.ouedraogo@hec.ca

E-mail: Joelle.hafsi@hec.ca

E-mail: marcel.cote@hec.ca

Résumé :

Inatech International Inc est une nouvelle entreprise régie par la loi fédérale sur les sociétés par actions, dont le siège social se trouve à Saint-Hyacinthe. La société vise à développer et fabriquer des ingrédients naturels pour l'alimentation animale et humaine. Des travaux de recherche et développement lui ont permis de concevoir et d'élaborer quatre formulations originales de suppléments alimentaires à base de bactéries probiotiques et d'ingrédients naturels pour l'alimentation animale. Toutefois, le développement des entreprises dans le secteur biotechnologique alimentaire est subordonné à des investissements financiers importants que seules de grandes entreprises ou les sociétés de capital risque peuvent réaliser. Ainsi, on assiste à l'essor de plusieurs entreprises très dynamiques, en général des PME, qui puisent leurs forces dans leurs capacités innovatrices, mais qui souvent manquent de ressources financières pour amener le produit au stade de la commercialisation.

Dans un environnement où l'avantage concurrentiel procuré par un nouveau produit repose sur la capacité de l'entreprise à développer un solide réseau de distribution, deux situations sont généralement observées : de grandes entreprises possédant de bonnes ressources financières et des réseaux de distribution à l'échelle mondiale et des PME, limitées financièrement mais disposant de solides capacités innovatrices. Cette situation influe sur leurs structures de gouvernance. Après avoir traversé plusieurs périodes difficiles, Inatech International Inc. a mis au point, grâce aux efforts déployés par l'équipe interne de recherche, un produit prêt à être commercialisé. Son conseil consultatif a aidé les fondateurs de l'entreprise à identifier des pistes de développement encourageantes. Cependant, certains investisseurs préconisent l'adoption d'une nouvelle structure de fonctionnement (un conseil d'administration) et de nouvelles méthodes de gouvernance.

Mots clés : Gouvernance, conseil d'administration, biotechnologie animale, stratégie, commercialisation

« Nous sommes partis du constat que la plupart des entreprises du secteur utilisent de plus en plus des antibiotiques ou des conservateurs chimiques dans la composition des aliments destinés aux animaux. Or, cette pratique comporte de graves risques pour la santé animale et humaine. L'aspect innovateur de notre projet réside donc dans la mise au point de nouveaux produits naturels pouvant améliorer les performances zootechniques des animaux et remplacer, graduellement ou totalement, l'utilisation des antibiotiques comme facteurs de croissance. »

Dr Blaise Ouattara, Vice-président recherche et développement,
Inatech International Inc.

Inatech International Inc est une nouvelle entreprise régie par la loi fédérale sur les sociétés par actions, dont le siège social se trouve à Saint-Hyacinthe. La société vise à développer et fabriquer des ingrédients naturels pour l'alimentation animale et humaine. Des travaux de recherche et développement lui ont permis de concevoir et d'élaborer quatre formulations originales de suppléments alimentaires à base de bactéries probiotiques et d'ingrédients naturels pour l'alimentation animale. Toutefois, le développement des entreprises dans le secteur biotechnologique alimentaire est subordonné à des investissements financiers importants que seules de grandes entreprises ou les sociétés de capital risque peuvent réaliser. Ainsi, on assiste à l'essor de plusieurs entreprises très dynamiques, en général des PME, qui puisent leurs forces dans leurs capacités innovatrices, mais qui souvent manquent de ressources financières pour amener le produit au stade de la commercialisation.

Dans un environnement où l'avantage concurrentiel procuré par un nouveau produit repose sur la capacité de l'entreprise à développer un solide réseau de distribution, deux situations sont généralement observées : de grandes entreprises possédant de bonnes ressources financières et des réseaux de distribution à l'échelle mondiale et des PME, limitées financièrement mais disposant de solides capacités innovatrices. Cette situation influe sur leurs structures de gouvernance.

Après avoir traversé plusieurs périodes difficiles, Inatech International Inc. a mis au point, grâce aux efforts déployés par l'équipe interne de recherche, un produit prêt à être commercialisé. Son conseil consultatif a aidé les fondateurs de l'entreprise à identifier des pistes de développement encourageantes. Cependant, certains investisseurs préconisent l'adoption d'une nouvelle structure de fonctionnement et de nouvelles méthodes de gouvernance.

Le secteur de la biotechnologie animale

Deux idées simples résument quelques-unes des grandes tendances observées chez les consommateurs des pays développés :

- d'abord, une demande croissante pour des produits sains et naturels (le marché mondial de la viande augmente à un rythme qui est presque le double de celui de la croissance démographique) ;
- puis, une protection accrue de l'environnement à l'égard du développement des élevages industriels, dont les activités ont augmenté considérablement.

La hausse de la demande mondiale de viande se poursuit, les ventes s'établissant à 8,5 millions de tonnes en 1997. Les trois quarts de cette hausse proviennent du marché de la viande de poulet, et le reste, surtout de la viande de porc. La préférence des consommateurs pour ces deux types de viandes résulte de facteurs économiques, soit la recherche d'une viande moins coûteuse pour réduire le budget du ménage (le porc) et sociologiques, soit la demande de produits faciles à cuire et à consommer (la volaille). De fait, la consommation individuelle de poulet au Canada a augmenté de 27 % entre 1989 à 1999.

Par ailleurs, l'industrialisation des élevages au Canada a provoqué un changement structurel qui origine des pressions exercées par la concurrence mondiale des industries du bétail et de la volaille. Ce changement se traduit par les phénomènes suivants :

- la formation d'associations stratégiques,
- l'intégration verticale d'usines d'aliments pour les animaux dans le secteur primaire de l'élevage,
- la demande pour une alimentation animale possédant un contenu nutritionnel de qualité,
- la production d'aliments respectant les spécifications de vétérinaires et la progression des fermes effectuant les mélanges sur place, grâce à une technologie automatisée qui permet d'élaborer des formulations à moindre coût,
- l'emploi d'additifs pour répondre aux besoins nutritifs du bétail, ou prévenir et corriger des troubles nutritionnels. La plupart de ces ingrédients pallient des déficits nutritionnels (enzymes, vitamines, acides aminés), accélèrent la croissance (hormones, antibiotiques) ou préviennent les infections (antibiotiques).

Les additifs, qui comptent pour près des deux tiers des coûts de l'élevage, permettent simultanément d'abaisser les prix de revient des aliments et d'en améliorer l'efficacité. Pour ce qui est des antibiotiques, dans 80 % des cas, l'agriculture les mélange à la nourriture des animaux pour accélérer leur engraissement. Or, selon certaines études, 80 % des souches de *Salmonella* et d'*E. coli* auraient développé un gène de résistance à la tétracycline. Les empoisonnements alimentaires qui en ont résulté causeraient 5 000 morts par an aux États-Unis. La bactérie du genre *Campylobacter* (une bactérie provenant du poulet) devient elle aussi résistante aux antibiotiques et représente la principale cause de diarrhée aux États-Unis : 8 millions de cas ont été recensés en 1996.

À cause de ces antibiorésistances, les pressions s'intensifient pour éliminer les antibiotiques de l'alimentation du bétail. C'est ce qui s'est produit en Suède, au Danemark, en Finlande, ainsi que dans toute l'Europe, où le Conseil de l'Union européenne des ministres de l'Agriculture et de la Pêche a décidé en décembre 1998 de bannir quatre antibiotiques utilisés

comme facteur de croissance. Cette décision a été suivie par celle de la Cour européenne de justice (CEJ), en décembre 2000, d'interdire, au nom de la protection de la santé publique, l'usage des médicaments vétérinaires pour l'engraissement artificiel du bétail. Dès 1995, les autorités américaines ont reconnu également l'émergence de la résistance aux antibiotiques et ont fait des recommandations pour réduire leur utilisation.

Le Canada compte aujourd'hui 520 établissements de fabrication d'aliments contre 2 200 aux États-Unis. Par ailleurs, le volume nécessaire pour alimenter le bétail et la volaille représente 21 à 23 millions de tonnes métriques (MT) au Canada, contre 102 MT aux États-Unis.

Au Canada, la répartition des entreprises s'intéressant aux aliments pour bétail est la suivante :

- Fabricants d'aliments à la ferme	50 %
- Coopératives agricoles	30 %
- Autres établissements commerciaux	20 %

Si on examine cette répartition par province, elle se présente comme suit :

- Québec	34 %
- Ontario	33 %
- Prairies	23 %
- Atlantique	5 %

Enfin, selon l'équivalent en aliments complets, les besoins en volume pour les divers animaux d'élevage sont les suivants : porc (36 %), volaille (14 %), bœuf (29 %), secteur laitier (18 %), autres (3 %).

Un substitut aux antibiotiques : le produit antimicrobien naturel à base de probiotiques

Une solution de remplacement aux antibiotiques consiste aujourd'hui à mettre au point des produits antimicrobiens naturels, notamment à base de probiotiques. En Europe, une quarantaine de probiotiques homologués par Bruxelles sont sur le marché. Au Japon, ce marché est là aussi en croissance. Aux États-Unis, l'utilisation des probiotiques directement dans l'alimentation animale augmente là également, et elle est à présent recommandée par la majorité des firmes d'élevage. Au Canada, les représentants du secteur ont tenu en 1994 un colloque avec la collaboration d'Agriculture et Agroalimentaire Canada pour débattre de la question.

Les spécialistes prennent de plus en plus conscience que l'exportation de ces produits des États-Unis vers le Canada présente des risques pour les producteurs canadiens, qui pourraient de ce fait devenir moins compétitifs. Les fermiers canadiens devront donc avoir accès à tous ces produits qui peuvent améliorer leur compétitivité et la sécurité alimentaire (C. Hunter, Burnabrae Farms Ltd). Pour ne pas se retrouver dans une position désavantageuse, l'industrie canadienne de l'alimentation animale devra d'abord accéder rapidement aux technologies et aux produits disponibles dans d'autres pays, puis se familiariser davantage avec leur nature et leur viabilité commerciale (C. Pelletier, Conseil Canadien du porc).

Les utilisateurs potentiels des probiotiques

- les entreprises vétérinaires

Comme elles fournissent des produits et services aux éleveurs et sont souvent des centres de distribution, elles exercent une forte influence sur leurs décisions d'achat. Les éleveurs leur demandent souvent s'il faut ou non utiliser tel produit. Ces entreprises s'avèrent donc des acteurs clés pour convaincre l'éleveur. La stratégie d'Inatech sera de s'appuyer sur elles pour valider les allégations quant à l'utilité de tel ou tel probiotique. Les compagnies les plus intéressantes sont celles qui sont à la recherche de nouveaux produits et mieux renseignées sur l'actualité scientifique et technologique ainsi que sur les problématiques liées à l'élevage industriel.

- les coopératives agricoles

Les coopératives regroupent des producteurs agricoles et fournissent à leurs membres et clients des produits et services adaptés à l'agriculture moderne. Elles sont liées parfois par des ententes protégées avec la Coop (qui contrôle 25 % du marché du porc au Québec) pour approvisionner les éleveurs, qui se rangent dans plusieurs catégories.

- les éleveurs de viande biologique,
- les établissements spécialisés en élevage biotechnologique, comme TGN Biotech, à Sainte-Foy, qui élève des porcs à Lévis, pour produire des médicaments, et Nexia Biotechnologies, à Sainte-Anne de Bellevue, qui élève des chèvres, qui produisent des protéines d'araignée.
- les coopératives agricoles qui ne souhaitent pas utiliser d'hormones de croissance, comme la Coopérative laitière de Saint-Alban (Vermont, Québec) dont 70 % des 605 membres refusent ces hormones.
- les meuneries.

Certaines entreprises et organisations ont, elles aussi, manifesté leur intérêt à l'égard du produit probiotique. Il s'agit de Comax, une coopérative agricole, de Vetco, une entreprise vétérinaire, et de Nutrapro, une entreprise fabriquant des produits nutraceutiques.

Le marché et le potentiel de développement pour les probiotiques pour animaux

Il existe très peu de statistiques récentes sur les ventes de probiotiques pour animaux car, en raison du chevauchement avec les probiotiques pour humains, les problèmes liés à l'étiquetage empêchent d'obtenir des chiffres précis. Le marché mondial en produits nutritionnels et en santé animale atteignait 18 milliards \$US en 2000 selon l'OCDE. Les États-Unis occupent la première position, avec 28 % du marché, et le Japon, la deuxième, avec 12 % du marché, les ventes annuelles de probiotiques pour animaux s'élevant déjà à 7,5 millions \$US. Le Canada se trouve en 9^e position, avec 4 % du marché mondial. La composition globale du marché est de 32 % pour les additifs alimentaires, 14 % pour les produits biologiques et 54 % pour les médicaments vétérinaires.

Les fabricants d'aliments à la ferme sont au nombre de 349 dans la région de Saint-Hyacinthe, soit presque autant que les producteurs de moulée, et 83 % de ces fabricants sont des entreprises familiales (Jean Larose, directeur de l'UPA). La population animale visée par ces produits s'élevait en 1993 au Québec à 796 285 porcelets, 293 373 truies et 29 799 960 volailles. La consommation moyenne annuelle de moulée complète pour chacune de ces catégories d'animaux s'établit comme suit : 1 100 kg pour les truies, 27 kg pour les porcelets et 33 kg pour la volaille.

Si, par hypothèse, les fermiers incorporaient des probiotiques dans la moulée, à savoir 5 % pour les porcelets, 3 % pour les truies et 2 % pour la volaille durant 30 jours (période critique), le marché potentiel annuel en probiotiques au Québec atteindrait 88 tonnes pour les porcelets, 795 tonnes pour les truies et 4 041 tonnes pour la volaille, soit un total de près de 5 000 tonnes. La taille de marché en dollars canadiens serait alors de 100 millions \$, en se basant sur un prix de vente moyen de 20 \$ le kilo.

La concurrence

Il existe au moins sept concurrents directs connus en Amérique du Nord qui fabriquent ou distribuent des produits probiotiques. Deux d'entre eux, US Animal Nutritional et Fastrack, sont situés aux États-Unis, quatre sont au Canada, soit Animal Pro-Products, en Ontario, et Advitech, Lyo-San Inc, Bio K+ et Harmonium, au Québec. Un autre concurrent direct, à l'échelle internationale, l'Institut Rosell-Lallemand, a son siège social à Montréal. On connaît aussi quelques concurrents indirects, comme Laboratoire Agri-Logix et Jefe Nutrition. Une présentation plus détaillée de chacun figure à l'annexe 1.

Inatech International, ou l'obstination de deux passionnés de la nature

La reconnaissance croissante chez les consommateurs du lien existant entre l'alimentation et la santé a créé un marché pour divers produits exerçant une action préventive sur la santé. Les tendances globales des aliments fonctionnels et nutraceutiques montrent que les probiotiques représentent un segment important et que c'est aussi le secteur le plus dynamique des produits laitiers frais. De fait, ce marché croît au rythme de 14 à 20 % par an selon Statistique Canada (2002).

On constate aussi l'émergence d'autres segments de marché importants, comme les boissons pour sportifs, les probiotiques en santé humaine (10 millions \$ au Canada), dont ceux qui améliorent l'utilisation du lactose et ceux qui détoxifient les mycotoxines dans les aliments.

Convaincus de l'importance croissante des probiotiques dans ces divers segments de marché, deux scientifiques canadiens, MM. Halidi Ali Ben-Saïda et Blaise Ouattara, ont nourri l'idée en juillet 2000 de se lancer dans la production et la commercialisation de probiotiques à incorporer dans les aliments pour animaux. Les deux promoteurs, dotés d'une solide formation universitaire, d'une bonne expérience comme chercheurs autant au Canada qu'en France et en Afrique, et aussi comme entrepreneurs, comme nous le verrons un peu plus loin, ont commencé à travailler sur le projet à tous les niveaux :

- contacts et rencontres avec des professionnels du milieu (Coopérative fédérée du Québec, Comax, entreprises vétérinaires) ;
- pourparlers avec des spécialistes des gouvernements fédéral (Agence canadienne d'inspection des aliments) et provinciaux (vétérinaires de la Direction de la santé animale du Québec) ;
- échanges avec des chercheurs du domaine ;
- discussions avec des fabricants de probiotiques ;
- lecture de rapports et de compte rendus de conférences sur le sujet tenues en Europe et en Amérique du Nord ;
- études de marché au Québec.

Ces recherches ayant convaincu les promoteurs de la pertinence et de la faisabilité du projet, d'autres contacts ont eu lieu auprès de fabricants de probiotiques en Amérique du Nord, en Europe, en Inde et en Israël. Un voyage en Europe a permis de discuter d'un partenariat avec une petite société française, très innovatrice et dynamique, et a mené Inatech International à bâtir son concept sur la base d'un modèle similaire qui a fait ses preuves en Europe.

Les produits et services d'Inatech International

Depuis sa création en 2000, l'équipe de recherche interne, avec l'appui de conseillers scientifiques, a mis au point quatre formulations de produits. Un projet de recherche et de développement a été élaboré, déposé et accepté par Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Ces quatre produits se vendent sous les appellations suivantes: le Nutrafllore, le Nutrafllore-Plus, le Nutrafllore-L et le Nutrafllore-R. Une fois incorporés dans la moulée ou l'eau de boisson, ces produits augmentent les performances zootechniques (gain de poids, réduction de la mortalité et des diarrhées, etc.) et permettent de limiter, voire d'éliminer, l'usage des antibiotiques comme facteur de croissance dans l'élevage. Particulièrement appréciés comme supplément incorporé à la moulée, leur utilisation permet d'éliminer graduellement l'usage préventif des antibiotiques. Ils donnent l'occasion à l'éleveur de répondre aux préoccupations des consommateurs, dont les inquiétudes sont grandissantes face à l'augmentation des antibiorésistances. Les maladies de la vache folle, de la fièvre aphteuse, les nombreux cas d'hospitalisation aux États-Unis en raison de ces antibiorésistances et le bannissement de quelques antibiotiques en Europe ouvrent de bonnes perspectives de marché pour de tels produits (voir les caractéristiques à l'annexe 2).

L'entreprise et ses dirigeants

Incorporée depuis le 24 mars 2001, Inatech International Inc. compte une petite équipe de direction formée des deux associés qui occupent respectivement les fonctions de président (Halidi Ali Ben-Saïda) et de vice-président Recherche et Développement (Blaise Ouattara). Les deux fondateurs se sont entourés de quelques conseillers scientifiques et de gestion chargés de les guider et de les soutenir en cette phase de démarrage.

Le président de Inatech International Inc., M. Halidi Ali, possède 50 % des actions et agit comme responsable des ressources humaines. Il supervise l'ensemble de l'entreprise, depuis les ventes et le marketing, jusqu'aux ressources humaines et la comptabilité. Il compte donner une orientation lucrative à l'entreprise. M. Halidi est titulaire d'une maîtrise en sciences et technologies des aliments de l'Université Laval et d'une maîtrise en biochimie. Également ingénieur agroalimentaire de l'ENSIA, en France, il compte trois années d'expérience en recherche et développement au niveau universitaire au Canada ainsi que dans une entreprise française. Inscrit au MBA en gestion agroalimentaire, à l'université Laval, il a acquis une formation de gestion au Centre de Création et d'expansion des entreprises (CCEE), à Québec, laquelle a débouché sur un projet de création de la compagnie HAOI (Québec), où il a assumé quelque temps le rôle de président. Ce projet, qu'il a élaboré seul, a ensuite été implanté à l'aide d'une équipe de cinq personnes. M. Halidi Ali a ensuite signé un contrat commercial avec la société Colarôme. Son rôle était de prendre contact avec des clients nord-américains pour les mettre en liaison avec l'équipe sur place. Il a depuis quitté cette entreprise pour se lancer dans l'aventure d'Inatech International.

Le vice-président R & D de Inatech International, le Dr Ouattara, possède également 50 % des actions d'Inatech International Inc. et s'occupe de la recherche-développement, des achats, de la production et du contrôle de la qualité. Il détient une solide formation universitaire qui combine la médecine vétérinaire (doctorat en médecine vétérinaire), la production animale (DEA – doctorat - en production animale et qualités des denrées) et la science et technologie des aliments (Ph. D. en sciences et technologie des aliments). Il a dirigé pendant quatre ans une ferme expérimentale affiliée à l'université de Ouagadougou, au Burkina Faso. Le Dr Ouattara possède une grande expérience de recherche et développement dans les domaines reliés aux sciences animales et à l'agroalimentaire. Avec à son actif plus de 15 articles scientifiques publiés ou acceptés dans des revues avec comité de lecture et une vingtaine de communications dans des congrès nationaux et internationaux, il travaille à l'heure actuelle comme chercheur post-doctoral à l'INRS-Institut Armand-Frappier.

Les dirigeants d'Inatech International sont arrivés aux affaires par pur hasard. De formation scientifique, ils ont appris sur le tas les rudiments de la gestion. Comme le confesse le président Halidi Ali : « Au début, c'était très difficile de concilier l'aspect scientifique et l'aspect gestion. Nous concentrons tous nos efforts vers la réalisation d'un produit de haute qualité scientifique, mais nous délaissions le côté managérial. Nous avons peut-être perdu du terrain face à la concurrence. »

Dès ses débuts, l'entreprise a fonctionné de façon relativement informelle et non structurée. Bien que des tâches précises aient été confiées à chacun des deux associés, il n'y avait pas de hiérarchie formelle. Le travail se réalisait collégialement et la plupart des décisions étaient prises en groupe par l'équipe de direction. Au sein de cette équipe, les discussions portaient surtout sur des questions d'exploitation et, parfois, sur des éléments de planification à court et moyen termes. Cependant, il leur manquait la vision externe qu'offriraient des personnes détachées des préoccupations quotidiennes de l'entreprise, qui pourraient remettre en question les décisions de l'équipe de direction, et surtout sa capacité à créer les conditions d'une veille concurrentielle efficace. En effet, l'agressivité de la concurrence a provoqué un climat de panique et d'inquiétude, comme le souligne le Dr Ouattara : « à la direction, nous étions très occupés par le travail quotidien, alors que l'environnement exige que nous suivions nos concurrents, et que nous soyons attentifs aux nouveaux produits et aux

nouveaux besoins. Il était donc primordial pour nous de trouver un soutien extérieur grâce à un conseil consultatif qui jouerait le rôle d'un conseil d'administration. »

Le conseil consultatif

En raison de la responsabilité juridique associée au statut d'administrateur et des difficultés pour faire couvrir certains risques par des assurances appropriées, les deux dirigeants ont décidé de plutôt mettre en place un conseil consultatif, qui réunit à la fois des cadres de l'interne et des personnes de l'externe. Comme l'indique le président, M. Halidi :

Avec un conseil consultatif, nous avons le meilleur des deux mondes : nous bénéficions des conseils stratégiques des membres tout en conservant le contrôle de notre entreprise. Plusieurs des membres de ce conseil proviennent de l'industrie et certains ont une grande expérience du monde des affaires. Leur engagement nous a permis de limiter les erreurs de jugement et de mieux comprendre les grandes orientations de l'entreprise et du secteur. De plus, ils fonctionnent comme des assistants à la direction générale.

Par ailleurs, la direction bénéficie d'une certaine flexibilité dans la mise en œuvre ou le traitement des informations ou des conseils émanant des membres du conseil consultatif, comme le rappelle le Dr Ouattara :

Avec le conseil consultatif, nous pouvons choisir les membres et décider d'accepter ou non les conseils ou les informations qu'ils nous fournissent. Comme ce sont nos amis pour la plupart, il y a une ligne de pensée unique entre eux et nous. Nous bénéficions d'expertises de pointe à un tarif moindre qu'un administrateur siégeant dans un conseil d'administration.

Mais il y a un revers à la médaille : le conseil consultatif repose sur le bénévolat et n'est donc pas contraignant. Le président a noté que certains des membres commençaient à ne plus accorder la priorité à Inatech International.

Au début, ces personnes m'appelaient, se déplaçaient et étaient prêtes à soutenir la direction à tout moment. Au fil du temps, elles n'assistaient plus aux réunions du conseil. Nous nous sommes rendus compte que nous ne disposons pas d'un instrument pour les contraindre à faire face à leurs engagements. Plus grave, il y a un autre membre, qui faisait partie de notre conseil, qui a accepté un poste dans le conseil d'un de nos concurrents... Alors que nous leur avons fait des promesses de participation au capital.

Pendant que nous sommes confrontés à ces situations, notre activité continue d'augmenter; nous sommes passés d'un à quatre produits commercialisés sur le marché. Nos effectifs sont également passés de trois à plus d'une dizaine. Les perspectives de développement sont elles aussi intéressantes. Pour réaliser tous ces projets, nous avons besoin de financement et les organismes intéressés demandent à s'impliquer dans la gestion et le contrôle des activités. Le passage au conseil d'administration s'avère vital pour Inatech International.

Le financement, nerf de la guerre dans la biotechnologie, ou la stratégie qui consiste à prendre des risques sans risquer!

Les moyens de financement constituent un facteur clé de succès dans le secteur biotechnologique. Inatech International n'a pas échappé à cette exigeante réalité comme le confirme le vice-président à la R & D, le Dr Blaise Ouattara :

Au début de notre aventure, nous n'étions sûrs que d'une chose, à savoir que le potentiel de notre technologie était excellent. Or, dans le domaine, les moyens de financement sont les gages de la valorisation de cette technologie. Nous l'avons compris un peu tard quand nous avons cherché à exploiter industriellement notre technologie. Ce fut le début d'une traversée du désert, d'incertitude et d'angoisses.

Cette éternelle quête de financement se caractérise par trois phases :

La phase 1 : Du mépris à la considération

Au cours de cette phase, les promoteurs commencent à comprendre que le potentiel d'un produit ne donne pas droit aux sources de financement, comme le confirme le président d'Inatech :

[...] quand nous avons décidé de nous lancer en affaires, nous pensions que notre concept séduirait de nombreux investisseurs. Or, au lieu de cela, nous nous sommes sentis humiliés et méprisés, car la plupart des investisseurs voulaient que nous fassions la démonstration de la fiabilité et de l'originalité de notre produit. Leur éventuel financement était conditionnel aux résultats de cette démonstration, alors que nous n'avions qu'un concept qui demandait à être développé et testé.

Comme il était impossible aux promoteurs de poursuivre le développement de leur concept sans ressources financières et techniques, le Dr Blaise Ouattara, grâce à ses nombreux contacts chez Agriculture Canada datant de ses études doctorales, proposa à cet organisme de devenir le partenaire d'Inatech International. Ce partenariat permettait à Agriculture Canada de devenir un joueur stratégique dans le secteur de la biotechnologie animale, grâce à la publication des résultats de la recherche dans ce secteur. En contrepartie, Inatech International obtenait des locaux et un cadre privilégié pour la recherche en laboratoire. Au bout de quelques mois de collaboration, les résultats sont au rendez-vous, comme l'indique le Dr Ouattara :

[...] grâce à la mise au point du concept par l'entremise de la recherche, nous avons réussi à publier quelques articles scientifiques de qualité, en collaboration avec les chercheurs d'Agriculture Canada. Nous avons démontré scientifiquement que le concept était novateur et révolutionnaire par rapport à ce qui se faisait sur le marché local, et même international. Nous avons obtenu de nombreux prix tant au niveau local que national.

À partir de ce moment là, de nombreux partenaires ont commencé à s'intéresser à cette petite entreprise de Saint-Hyacinthe. Les chercheurs d'Agriculture Canada ont alors conseillé à Inatech International de se rapprocher du Centre québécois de valorisation de la biotechnologie (CQVB), organisme créé par le gouvernement québécois pour soutenir les entreprises novatrices dans le secteur de la biotechnologie. Cet organisme soutient le

développement des entreprises et gère plusieurs programmes d'aide et de soutien aux jeunes promoteurs.

La phase 2 : De la considération à la consécration

Le rapprochement d'Inatech International avec le CQVB va la placer sur la voie de la reconnaissance nationale. Très rapidement, Inatech International devient l'entreprise vedette de leur portefeuille et bénéficie d'un financement de 50 000 \$ pour le test et le développement du produit. Mais, ce versement est conditionnel à une mise de fonds initiale de 20 000 \$ de la part des deux promoteurs, ce n'a pas été facile à réunir, comme le reconnaît le Dr Ouattara :

Cela faisait près de 2 ans que nous travaillions sur le projet sans entrée financière. J'ai même abandonné mon travail de chercheur associé à l'Institut Armand-Frappier pour me consacrer entièrement à notre projet. Dans ces conditions, il m'était impossible d'assumer ma quote-part financière, d'autant plus que je n'étais pas admissible, comme le président Halidi, à un fonds de 10 000 \$ offert aux jeunes entrepreneurs de 35 ans au plus. J'ai dû contracter un prêt personnel auprès de ma banque pour payer ma contribution.

Après ce premier financement, l'entreprise en a rapidement obtenu un deuxième, de l'ordre de 100 000 \$, pour la commercialisation et le développement de nouveaux produits. Ce financement s'est accompagné, comme le souligne le vice-président R & D, d'une participation accrue du CQVB dans le capital de l'entreprise, de l'ordre de 30 % : « Nous avons vu notre contrôle sur l'entreprise nous échapper à chaque fois que nous recevions un financement du CQVB. Mais comme c'était la seule façon de développer notre entreprise, nous nous sommes résolus à l'accepter, bien à contrecœur. »

Heureusement, ce financement a permis de consacrer l'entreprise comme un pionnier de la production biotechnologique animale naturelle, et cette consécration a accru progressivement l'intérêt des investisseurs pour Inatech, comme l'explique le président Halidi :

Du jour au lendemain, les investisseurs, qui ne croyaient pas à notre concept, se sont mis à s'intéresser de plus près à nos produits et à nos activités. Ils nourrissaient de grandes ambitions pour notre entreprise et se proposaient de nous accompagner. Nous étions bien sûrs méfiants à l'idée de perdre le contrôle de notre entreprise, mais que pouvions-nous faire si nous voulions aller de l'avant? Du moment où ils nous permettaient de développer l'entreprise, je ne voyais rien de mal à cela.

Cet optimisme n'était pas partagé par le vice-président R & D, le Dr Ouattara :

Cette perte de contrôle m'inquiétait. Si j'ai quitté mon emploi, c'est pour me retrouver à la tête de ma propre entreprise et pour lui donner l'orientation que je souhaite. Depuis quelque temps, je sens une sorte de pression exercée par le CQVB pour une productivité accrue. Nous sommes devenus des otages du CQVB, qui oriente et prend toutes les décisions stratégiques à notre place.

Pendant que les deux promoteurs expriment leurs divergences sur l'avenir de leur entreprise, le CQVB, de son côté, s'apprête à passer à la vitesse supérieure, convaincu qu'il a un bon coup à jouer avec une telle entreprise. Il prépare donc la prochaine ronde de financement,

d'une valeur de 1 000 000 \$. Les conditions qu'il pose pour attribuer un tel financement sont, entre autres, l'obligation de rechercher de nouveaux investisseurs privés.

La phase 3 : De la consécration à l'impuissance

Dans cette troisième phase, le CQVB pilote l'entreprise sans associer les principaux dirigeants à la prise de décision. Il fait appel à certains de ses partenaires traditionnels dans le secteur de la biotechnologie, à savoir les sociétés de capital de risques Biocapital et Innovatech. Ces deux partenaires, en apportant chacun pas moins de 1 500 000 \$, ont précisé quelques-unes de leurs exigences fondamentales, soit la mise en place d'un véritable conseil d'administration, la restructuration du capital et la clarification du rôle de la direction générale par rapport aux investisseurs. Le CQVB s'est chargé d'informer les deux promoteurs, en leur indiquant que c'était le meilleur moyen de poursuivre le développement de leur entreprise. Le président Halidi a été vite convaincu et il s'est rangé du côté du CQVB. Quant au vice-président R & D, le Dr Ouattara, il a tenté sans succès de trouver des investisseurs privés, notamment des distributeurs. Il s'est résolu à accepter la situation et la mise sur pied d'un conseil d'administration au sein duquel ils perdent tous deux officiellement le contrôle financier et stratégique de leur entreprise.

Le conseil d'administration

L'équipe de direction appréhendait la mise en place d'un conseil d'administration. Le vice-président, le Dr Ouattara, précise les défis tant internes qu'externes auxquels leur entreprise faisait face :

- Un environnement en perpétuel changement, tant en ce qui a trait à la nouvelle concurrence qu'aux produits substitués, aux réglementations internationales complexes et multiples.
- Une gestion stratégique de plus en plus complexe, tant en termes des ressources humaines requises qu'en recherche de nouveaux investisseurs.
- L'élargissement de l'équipe de direction afin de la rendre multidisciplinaire : c'est non seulement une nécessité pour survivre et croître, mais c'est aussi le principal critère ou engagement, selon le cas, sur lequel les investisseurs appuient leur décision d'investir dans l'entreprise.

Le conseil d'administration a apporté une professionnalisation de la gestion de l'entreprise. Du jour au lendemain, les décisions étaient beaucoup plus rationnelles et les rôles mieux distribués au sein de l'entreprise. L'improvisation, la panique et le manque d'implication ont fait place à une structure plus imposante et plus contraignante.

Dès la mise en place du conseil d'administration, les choses sont allées rapidement, admet le président. En effet, dès que les partenaires financiers eurent pris le contrôle de l'entreprise, nous sommes devenus minoritaires et, pour la première fois de la vie de notre entreprise, nous avons l'impression de travailler pour un employeur. Nous devons rendre des comptes, chose que nous avons commencé à oublier.

Par ailleurs, le vice-président R & D note que la priorité va désormais à la commercialisation et au marketing plutôt qu'à la R & D.

Moi qui croyais que l'entreprise reposait sur la R & D, j'étais un peu perdu. Il a fallu que j'en discute avec le président du conseil d'administration pour mieux comprendre mon rôle et voir où allait l'entreprise. Pour ne pas arranger les choses, les membres du CA parlent maintenant d'augmenter le capital, de développer de nouveaux marchés. Nous commençons à perdre pied dans l'entreprise et un questionnement sur la vision d'avenir se pose; dire que nous avons créé l'entreprise pour le bien-être ... de la ferme !!!

Annexe 1 : La concurrence

- Le fabricant U.S. Animal Nutritional, situé au Vermont, aux Etats-Unis, produit un mélange de ferments lactiques, de vitamines et de minéraux. Le produit est extrêmement cher, il se vend à 247,73 \$ le kilo.
- Le distributeur Animal Pro-Products, basé en Ontario, propose quatre gammes de produits destinés à la volaille, aux porcs, aux bœufs et aux chevaux de course. Le prix au kilo est de 106,5 \$ pour la volaille et de 62,6 \$ pour le porc.
- Le fabricant Fastrack est basé au Minnesota. Ses produits sont enregistrés sous la marque Conklin, une compagnie du même État. Ses différents produits contiennent un mélange de ferments (*Lactobacillus acidophilus* et *Streptococcus faecium*), de levures et d'enzymes, et sont disponibles en tube et en boîte. Ils sont destinés aux vaches laitières, aux porcs, aux chiens et aux chats. Les prix varient suivant le volume et le format du produit : un tube de 300 cl coûte 41 \$US, avant expédition. Une bouteille de 3,8 litres coûte 143,95 \$, sans l'expédition, soit 37 \$ le litre. Le produit est aussi distribué par Bradley D. Otto, son représentant indépendant basé à Jacobsburg, en Ohio.
- L'institut Rosell-Lallemand est une compagnie internationale dont le siège social est à Montréal. La compagnie propose des probiotiques pour humains et animaux. Elle est organisée de manière que chaque division produise ses propres souches, pour ne pas contaminer les autres. La souche *Pediococcus*, vendue sous la marque Bactocell, est produite à Aurillac, en France, alors qu'*Enterococcus faecium* est produite à Milwaukee, aux États-Unis, et sur demande à Montréal. La compagnie a beaucoup d'expérience, maîtrise bien toutes les facettes des technologies fermentaires et possède un réseau de collaboration et de recherche diversifié. Les prix sont élevés : 20 \$ pour 500 g de Ferlat 2 et 55 \$ pour 500 g de Ferlat 25, soit 40 \$ le kilo pour le Ferlat 2 et 110 \$ le kilo pour le Ferlat 25. La durée de vie est de 2 ans. Un autre probiotique à base d'*Enterococcus faecium* se vend autour de 918 \$ le kilo pour la forme encapsulée, et 720 \$ pour la forme non encapsulée. En 1996, 87 % de sa production allait à la fabrication de probiotiques, et 70 à 90 % de toute la production était exportée. Son volume de vente est de 12 millions \$ CAN. Toutefois, le réseau de vente et de marketing pour le Canada n'est pas assez centré sur la clientèle, et la compagnie n'a pas une grande visibilité dans le secteur de l'alimentation animale. Elle n'est membre d'aucune organisation du milieu (ANAC).
- La société Advitech Solutions est localisée à Vanier, au Québec. Grâce à son expertise sur la fonctionnalité des ingrédients laitiers, elle met sur le marché des suppléments riches en protéines destinés aux athlètes et aux personnes âgées. Les probiotiques qu'elle produit, nommé Lactabiane, sont un mélange de quatre bactéries lactiques qui permet d'équilibrer la flore intestinale et de régulariser la digestion. Le produit est vendu en 30 sachets de 2,5 g pour 35 \$, soit 466 \$ le kilo. Ses ventes atteignent 4 millions \$.
- La société Lyo-San Inc., située à Lachute (Québec), est une entreprise familiale spécialisée dans le séchage à froid (lyophilisation), en particulier des cultures lactiques.

Son marché est aussi l'alimentation humaine. Elle produit des probiotiques lyophilisés de type *Bifidus casei*, utilisés dans les suppléments alimentaires et dans les produits de santé naturelle. L'entreprise offre également ses services en sous-traitance. Son chiffre d'affaires atteint 1 à 5 millions \$, dont 200 000 à 500 000 \$ proviennent de l'exportation.

- L'entreprise Bio-K+ est basée à Laval, au Québec. Elle s'est donné la mission de fournir des aliments thérapeutiques pour favoriser la santé humaine. Elle fabrique et vend des probiotiques dans toutes les provinces canadiennes, aux É.-U. et à Puerto Rico. Elle distribue ses produits dans ses points de vente et par l'intermédiaire des magasins d'alimentation naturelle et des sociétés Whole Foods et Tree of Life. Son chiffre d'affaires tourne autour de 4 millions \$.
- L'entreprise Harmonium International est installée à Blainville. Elle a reçu en novembre 1999 un investissement de 900 000 \$ de la part de l'Union des producteurs agricoles du Québec (UPA) et du Fonds de solidarité du Québec (FTQ). Elle a acheté une licence de la compagnie française Standa pour produire des probiotiques propioniques, un marché visant les personnes qui souffrent de constipation et de troubles intestinaux.

Les concurrents indirects :

- Le Laboratoire Agri-Logix, à Westbury, au Québec. Cette entreprise ne produit pas des probiotiques. Elle travaille dans trois créneaux : les suppléments alimentaires pour les animaux, les fertilisants naturels à base d'algues de mer et les produits phytosanitaires. Son expérience dans le domaine des suppléments naturels est basée sur le terrain. Les produits sont destinés aux vaches et aux veaux ; à dosage homéopathique, ils diminuent la diarrhée chez le veau. Cette entreprise a un point fort, à savoir sa proximité de la clientèle à laquelle il offre un service conseil.
- La société Jefe Nutrition, basée dans la région de Saint-Hyacinthe, produit des acides organiques ayant pour rôle d'acidifier l'environnement gastrique pour éviter l'installation des pathogènes. Cependant, ces acides ne peuvent pas remplir les autres rôles que jouent les probiotiques, comme le gain de poids et la stimulation du système immunitaire. Le prix de ces acides est très concurrentiel, à 7 \$ le kilo, et il s'utilise à raison de 2 kilos par tonne d'aliments.

Annexe 2 : Les produits et services d'Inatech International

Voici les principales caractéristiques des quatre produits développés par Inatech International.

Nutraflores

Caractéristique	Poudre beige à granulométrie très fine, enrichie de probiotiques actifs et de plusieurs ingrédients naturels sélectionnés
Utilisation	Supplément pour ration alimentaire de jeunes animaux (porcelets, poussins, dindonneaux) en démarrage et durant certaines périodes critiques de leur vie (sevrage, débéquage, vaccination, etc.)
Effets bénéfiques	➤ Maintien de la flore digestive normale et amélioration de la digestion ➤ Augmentation du gain de poids ➤ Réduction de l'indice de consommation ➤ Réduction des troubles digestifs liés aux micro-organismes pathogènes (<i>E. coli</i>, <i>Salmonella</i>)

Nutraflores-Plus

Caractéristique	Poudre beige à granulométrie très fine, enrichie de ferments lactiques actifs et de plusieurs ingrédients naturels sélectionnés
Utilisation	La formulation de ce produit est spécialement adaptée aux besoins de truies gestantes et en lactation.
Effets bénéfiques	➤ Maintien de la flore digestive normale et amélioration de la digestion ➤ Réduction de la mortalité des porcelets à la naissance et au sevrage ➤ Amélioration de la croissance des porcelets au démarrage

Nutraflores-L

Caractéristique	Poudre beige à granulométrie très fine, enrichie de probiotiques actifs et de plusieurs ingrédients naturels sélectionnés
Utilisation	Nutraflores-L s'administre sous forme liquide après solubilisation de la poudre dans l'eau de boisson des jeunes volailles.
Effets bénéfiques	➤ Maintien de la flore digestive normale et amélioration de la digestion ➤ Augmentation du gain de poids ➤ Réduction de l'indice de consommation ➤ Réduction des troubles digestifs liés aux micro-organismes pathogènes (<i>E. coli</i>, <i>Salmonella</i>)

Annexe 3 : Membres du conseil consultatif

La compagnie bénéficie également de l'appui d'un comité consultatif dont les membres offrent leur temps et leur expérience à titre bénévole :

- Normand Gadoury, ancien Président de Colarôme. Celui-ci possède une bonne expérience des affaires pour avoir créé des entreprises dans le domaine agroalimentaire et en informatique. Il préside le comité, qui a le mandat de donner des conseils et une orientation stratégiques.
- Dr Maf Akier Assanta est un chercheur en hygiène des aliments au CRDA, où il dirige des activités sur les bactéries pathogènes. Il apporte son expertise dans le domaine scientifique.
- Marc Moran possède de l'expérience en marketing, particulièrement dans le domaine biotechnologique et pharmaceutique.
- Claude Paquette, conseiller industriel à la ville de Montréal, connaît bien le monde des affaires.

Annexe 4 : Membres du conseil d'administration

La composition du CA d'Inatech International est la suivante :

- Patrick Audet : Bio-Capital, président
- Michel Normandin : Innovatech, vice-président
- Marc Moran : CQVB, vice-président
- Normand Gadoury : membre
- Dr. Maf Akier Assanta, membre
- Claude Paquette, membre
- Halidi Ali Ben-Saïda, membre, président d'Inatech International

Notes pédagogiques : Rôles et avantages d'un conseil d'administration

Préambule :

L'animateur du cas Inatech aurait tout intérêt à lire, avant de finaliser la préparation de son cours, la partie théorique du livre de Côté, M. et L. J. Filion « La gouvernance des entreprises de haute technologie et le rôle de leur CA », Presses Interuniversitaires, 2005.

1- Il serait utile d'ouvrir la discussion du cas Inatech en demandant aux étudiants d'identifier les ressources requises lors du démarrage d'une PME-EHT (10 minutes).

Côté et Filion (2005, p.10) proposent que « trois types de ressources sont nécessaires au démarrage d'une EHT :

1- D'abord, les ressources humaines sont très importantes, en particulier celles liées à la R & D dans le cas de l'entrepreneur–chercheur, et les ressources liées à la gestion (vision stratégique et plan d'affaires, marketing et finance).

2- Les ressources matérielles sont également très importantes (en particulier les technologies, les équipements, les bâtiments et laboratoires et les systèmes d'information), car leur coût est très élevé et l'entreprise a tout intérêt à être installée près des centres de recherche et des laboratoires des universités pour avoir accès à un excellent réseau de contacts avec les chercheurs du milieu.

3- L'accès à d'abondantes sources de financement est également crucial pour l'EHT, car ses besoins sont élevés pour financer les diverses phases de R & D ainsi que les coûts énormes de marketing et de commercialisation de son ou de ses produits, généralement vendus sur le marché international.

4- Enfin, étant donné le risque que le rendement sur les investissements soit faible à cause des investissements importants requis pour développer et commercialiser le produit, les nouvelles EHT ont de la difficulté à trouver des capitaux, selon Vieira, Barnasconi et Filion (2003, p. 16-18) ». Donc, les fondateurs d'une EHT doivent constamment gérer ce double dilemme :

Option 1 : « demeurer roi dans leur village et conserver le contrôle du capital de leur entreprise, sans recourir à des investisseurs externes », ce qui signifie qu'ils doivent limiter la croissance et le développement de leur entreprise.

Option 2 : « accepter d'être prince dans un royaume, et recourir à des investisseurs externes qui, moyennant l'obtention du contrôle du capital de l'entreprise, acceptent de mettre les

capitaux requis pour le développement de la gamme de produits de l'entreprise et leur commercialisation.

2- Que pensez-vous du cheminement d'Inatech?

L'entreprise a-t-elle pu compter sur les ressources requises dans la partie précédente de la note pédagogique?

Comment s'est-elle développée? Êtes-vous d'accord avec les diverses actions entreprises?

Auriez-vous procédé différemment? Présentez succinctement votre plan de développement de l'entreprise.

Que recommanderiez-vous aux fondateurs de faire différemment?

3- Quelles différences notez-vous dans les rôles et fonctions exercés par un comité consultatif et un CA?

D'après vous, devraient-ils différer beaucoup?

La plus grande différence se situe du côté de la responsabilité générale et juridique du membre d'un CA.

En effet, le membre d'un conseil consultatif n'agit que comme conseiller de la direction et n'a aucune responsabilité auprès des parties prenantes d'une entreprise (employés, clients, fournisseurs, pourvoyeurs de fonds, actionnaires, etc.).

De son côté, le membre d'un CA doit être tenu responsable des actes suivants, selon Côté et Fillion (2005, p. 25):

Le membre d'un CA doit agir dans le meilleur intérêt de la Corporation ou de l'entreprise et de ses parties prenantes. Il doit donc être plus exigeant et plus critique. Il doit aussi assumer un certain nombre de droits, de devoirs et de responsabilités, en plus d'observer quelques règles de fonctionnement, tel qu'indiqué ci-dessous,

À titre de mandataire de l'entreprise, il doit agir avec honnêteté et loyauté, dans le meilleur intérêt de la Corporation, et assumer les responsabilités suivantes :

- participer aux réunions,
- formuler des politiques de contrôle interne et les faire suivre,
- se renseigner et vérifier la portée des renseignements obtenus,
- éviter les conflits d'intérêt ou les situations d'initiés,
- rendre compte de sa gestion des biens de la corporation,
- préserver et gérer le patrimoine de la corporation,

- être de plus en plus au fait des affaires courantes de la corporation, sans entraver la gestion quotidienne.

Être plus exigeant et plus critique en :

- évitant la complaisance,
- exigeant des rapports bien préparés,
- préparant ses réunions du conseil et des comités,
- visant l'atteinte d'un objectif commun.

Voici en résumé quelques-uns des droits, devoirs et obligations du membre d'un CA, que nous rappellent Côté et Filion (2005, p.45)

Les DROITS du membre d'un CA :

- 1. être convoqué et assister à toutes les réunions du CA,
- 2. connaître l'ordre du jour touchant les questions de règlements, les décisions financières,
- 3. être renseigné sur les affaires de la compagnie et avoir accès à ses livres et registres officiels,
- 4. pouvoir démissionner en tout temps (avis oral ou écrit),
- 5. être informé si l'on veut le destituer du CA,
- 6. être rémunéré pour ses services, si le conseil en décide ainsi; être remboursé pour les dépenses raisonnables engagées à titre de membre du CA.

Les DEVOIRS généraux du membre d'un CA :

- 1. être le mandataire de la corporation,
- 2. être de plus en plus au fait des affaires courantes de l'entreprise ou de la corporation, sans entraver la gestion courante,
- 3. être plus exigeant et critique envers les activités de l'organisation que n'importe lequel des parties prenantes ou ayants droits, puisqu'il leur est redevable de ce qui s'y passe.

Huit grandes fonctions du CA, décrites par Côté et Filion (2005):

- 1. Il choisit les principes et les règles de gouvernance de l'entreprise et il est le mandataire des parties prenantes pour voir au respect de ces principes et règles,

notamment à l'égard des points suivants, d'après Lesser, O'Dowd et Skinner (2000) : l'énoncé de la mission et des buts du CA et de ses responsabilités ; la structure du CA (taille, indépendance, comités, partage des rôles entre le CA et la direction ; critères de sélection et d'évaluation des membres du CA ; relations et communications à entretenir entre le CA, la direction et les cadres : critères d'auto-évaluation du CA à définir et à promouvoir).

- 2. Il est le centre de décision final, étant responsable de la planification et du contrôle du portefeuille d'activités de l'entreprise, et de l'allocation des ressources entre les diverses activités de l'organisation.
- 3. Il est responsable du choix du Chef de la Direction et de ses collaborateurs immédiats, ainsi que de leur évaluation et de leur rémunération.
- 4. Il s'assure de la continuité et de la pérennité de l'organisation en veillant à ce que l'équipe de direction obtienne une rentabilité suffisante pour satisfaire les besoins et désirs de toutes les parties prenantes. À cette fin, il doit s'assurer de l'exactitude des résultats d'exploitation et des résultats financiers ainsi que de leur présentation aux actionnaires et autres parties prenantes.
- 5. Il assure le développement de l'entreprise en fournissant à l'équipe de direction les ressources nécessaires ; à cette fin, il est responsable de fixer les dividendes à payer, du choix des modes de financement (actions, obligations ou emprunts), et du portefeuille d'activités.
- 6. Il nomme les membres des différents comités du CA et désigne les membres du CA qui sont habilités à signer.
- 7. Il agit comme figure de proue et comme centre final d'informations, à l'interne et à l'externe, notamment en choisissant les informations générales à fournir aux diverses parties prenantes.
- 8. Le président du CA est le porte-parole du conseil d'administration et il est chargé de concilier les points de vue (souvent différents, et même parfois contradictoires) des parties prenantes.

Ainsi, un chef de la direction efficace désirera un conseil d'administration indépendant et solide. Il sait pertinemment qu'un tel conseil lui sera utile à plusieurs points de vue, notamment pour :

- mieux définir l'orientation à long terme de l'entreprise;
- bénéficier de l'expérience diversifiée de gens ayant réussi;
- augmenter la crédibilité de l'entreprise;
- s'entourer d'une équipe compétente;
- bénéficier du réseau de relations des membres du conseil d'administration;
- le conseiller en période de crise;
- agir avec prudence dans les situations pouvant mettre en jeu la responsabilité juridique de l'entreprise;
- promouvoir l'entreprise dans différents milieux.

Si l'on examine plus en détail ces tâches, on constate qu'elles ne sont pas exclusives au conseil d'administration des PME, mais sont d'autant plus difficiles à réaliser pour un

entrepreneur seul ou une équipe de direction limitée, et c'est là qu'un conseil dynamique et diversifié pourra livrer toute sa valeur ajoutée.

De plus, le conseil d'administration peut déléguer à différents comités ou à un nombre restreint de participants des tâches qui, de l'avis du conseil, seront effectuées de façon plus efficace par un comité. Les mandats confiés aux comités du conseil d'administration peuvent être aussi variés que le nombre de tâches qui incombent au conseil. Les comités que l'on retrouve le plus fréquemment sont le comité de vérification, le comité de rémunération et, de plus en plus, le comité de l'environnement.

Côté et Fillion (2005, p. 38) résument les propos de plusieurs auteurs concernant le comité et le partage du pouvoir au sein du CA, ainsi qu'entre le CA et le chef de la direction. L'existence de comités permet de partager le pouvoir au sein du CA et de partager le pouvoir entre le CA et le Chef de la Direction de la manière suivante :

- L'existence de comités ne dégage pas le CA de ses responsabilités comme groupe.
- L'utilisation des compétences particulières des membres du CA au sein de comités peut protéger l'entreprise et le CA de poursuites potentielles, d'abord en leur faisant éviter des erreurs grossières ainsi qu'en démontrant que le conseil a étudié avec beaucoup de sérieux une question avant de prendre une décision mieux éclairée.
- Les membres du CA détiennent un pouvoir collectif. En effet, « les membres d'un CA ne sont en autorité que lorsque le conseil est en réunion, à moins que le conseil ait, par écrit, défini un mandat particulier à l'un ou à plusieurs d'entre eux. » (Malenfant, 1998, p.120)
- Pour s'informer, un membre du CA doit procéder par les sources officielles de la compagnie et s'abstenir d'intervenir directement auprès de collaborateurs relevant du Chef de la Direction.
- En confiant un mandat à un comité, ce dernier a la latitude d'intervenir dans le cadre et les limites déjà établis.

Le profil du membre d'un comité ainsi que ses caractéristiques, soulignent Côté et Fillion (2005, p.56), s'établit comme suit :

- Il s'agit généralement de personnes externes à l'entreprise, afin de minimiser les conflits d'intérêt.
- Le membre est choisi en fonction de son expertise, de son expérience dans une discipline ou une fonction, ou un secteur d'activité particuliers.
- L'existence du comité ne diminue pas la responsabilité des administrateurs.
- Le CA doit fournir à ses membres le pouvoir et les ressources nécessaires pour qu'il exécute son mandat.
- Le membre externe est rémunéré pour présider et assister aux réunions.
- Le nombre de comités dépend des exigences de la loi et des besoins de la compagnie.

Limites décisionnelles des comités, rapportées par Côté et Fillion (2005, p.60)

Un comité ne peut :

- soumettre directement aux actionnaires des sujets qui requièrent leur approbation;
- déclarer des dividendes;
- approuver des états financiers, ce qui est du ressort des actionnaires;
- combler un poste vacant en son sein;
- approuver une circulaire de prise de possession d'une entreprise;
- participer au choix final des stratégies, même s'il peut, à la demande du CA, mener un examen plus approfondi de l'un ou l'autre de ces sujets.

Obligations des membres d'un comité, selon Côté et Fillion, (2005, p.90)

En plus de respecter les limites figurant ci-dessus, le membre du comité doit :

- participer aux travaux du comité,
- voir à faire tenir les minutes des réunions auxquelles il assiste,
- partager son expertise et son expérience avec les autres membres du CA,
- voir à développer son expertise si elle est déficiente,
- dénoncer tout conflit d'intérêt.

Principaux comités (Côté et Fillion, 2005, p. 92)

- Vérification (audit)
- Environnement
- Fonds de pension
- Ressources humaines
- Rémunérations et avantages sociaux
- Recrutement et nomination des membres
- Planification et orientation (appelé parfois audit stratégique)
- Éthique

En conclusion : la présence d'un véritable CA apporte une réelle valeur ajoutée à une entreprise

Aujourd'hui, être administrateur de PME n'est pas une mince tâche. Toute personne qui accepte ce défi le fait dans le but de contribuer au développement d'une entreprise dynamique, et non pour le prestige ou la rémunération, qui est plutôt modeste. Un membre du

conseil est fier de contribuer à l'essor d'une PME dans la mesure de ses capacités, soit par son expérience d'une industrie précise, par ses relations avec des fournisseurs ou des clients, par ses connaissances techniques ou ses connaissances d'affaires générales et autres.

Comme le rappellent Côté et Fillion (2005, p.95) « la constitution du CA doit se faire en gardant à l'esprit l'ensemble des lignes directrices énoncées par le Toronto Stock Exchange (TSE). Dans un premier temps, les membres du CA doivent être capables d'exercer un jugement indépendant et être perçus comme tels. Cette indépendance de jugement doit être exercée à l'endroit des membres de la direction de l'entreprise. À cette fin, on suggère donc fortement de recruter une majorité de membres du CA qui sont non reliés aux membres de la direction. De plus, les membres du CA doivent aussi déclarer tout conflit d'intérêts potentiel. Également, la rémunération des membres du CA doit refléter d'une façon réaliste toutes les responsabilités qui leur incombent et le risque auquel ils sont soumis. On insiste encore particulièrement sur la séparation qui devrait exister entre le président du CA et le chef de la direction (CEO) afin de conserver l'indépendance dont on a parlé précédemment. Enfin, il est recommandé que le CA ne s'immisce pas dans la gestion quotidienne, sans pour autant être passif et simplement réagir aux propositions des gestionnaires.

En effet, un CA efficace doit pouvoir questionner et même diriger de façon active les voies et la destinée de la compagnie. » En ce sens, les membres externes d'un conseil d'administration peuvent être, dans une entreprise à succès, extrêmement actifs et devenir de très bons collaborateurs pour la direction, en apportant une véritable valeur ajoutée au président et chef de la direction d'une PME dynamique.

