



## Table des matières

Le point de vue du conseil d'administration.....	3
Stratégie .....	4
Réputation .....	6
Les observations d'un administrateur – Peter G. Bowie .....	8
Gouvernance des filiales.....	10
Composition du conseil.....	12
Réglementation .....	14
Les observations d'une administratrice – Ann-Kristin Achleitner .....	16
Technologie .....	18
Stratégie en matière de talent .....	20
Militantisme.....	22
Les observations d'un administrateur – James L. Goodfellow.....	24
Information d'entreprise .....	26
Développement durable.....	28
Tous les yeux sur le conseil .....	30
Ressources.....	32
Personnes-ressources .....	34





## Stratégie

# Le début de la fin ou une importance encore plus grande pour la stratégie?

Dans un monde marqué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, la planification stratégique est-elle toujours aussi pertinente? Selon certains, elle ne le serait plus. Ils sont d'avis, en effet, que l'établissement de stratégies est pratiquement impossible dans de telles conditions et mettent les modèles d'affaires traditionnels à rude épreuve. Selon eux, les organisations devraient plutôt se concentrer sur leur capacité d'adaptation en ajustant, au besoin, les initiatives à mesure que les changements se produisent dans l'environnement opérationnel. En bref, la planification stratégique n'aurait plus sa raison d'être.

Vraiment?

Au contraire, la planification stratégique est plus importante que jamais, puisqu'une stratégie réunit un ensemble de choix interreliés et cohérents qui renforcent les objectifs et les aspirations d'une organisation, en précisant les endroits où elle compte exercer ses activités, les mesures qu'elle entend prendre pour réussir et les capacités et les systèmes de gestion dont elle a besoin pour y arriver. Une stratégie permet d'asseoir les objectifs qui justifient l'affectation des ressources, les positions d'investissement, les attentes en matière de performance et la conception des structures organisationnelles. Il s'agit d'un filtre qui aide les organisations à distinguer les occasions des simples distractions, et qui permet à la direction de prendre de bonnes décisions avant de passer ou non à l'action. Une stratégie influence donc profondément la position concurrentielle de l'entreprise, son potentiel et sa situation financière – en bref, une stratégie bien exécutée est essentielle pour obtenir une performance financière supérieure soutenue.

Cela ne signifie pas pour autant qu'une stratégie ne doit pas pouvoir compter sur une certaine agilité ou souplesse. La stratégie décrit les choix explicites de l'organisation qui s'appuient sur un ensemble d'hypothèses ayant trait au secteur d'activité, aux concurrents, aux clients et à un certain nombre d'autres facteurs. Comme ces facteurs ne sont pas statiques, ces hypothèses doivent être passées en revue périodiquement par l'organisation. Lorsque des changements surviennent, l'organisation doit revoir les choix qui ont été faits en fonction de ces hypothèses et les adapter, s'il y a lieu. À quelle fréquence une organisation devrait-elle revoir sa stratégie et les hypothèses sous-jacentes? Cela dépend de la vitesse à laquelle les changements se produisent dans le secteur – dans le secteur des technologies, par exemple, le rythme des changements est beaucoup plus grand que dans bien d'autres secteurs.

Le conseil d'administration joue un rôle important à l'égard de la stratégie. Alors que la direction est responsable de l'établissement, de l'amélioration et de l'exécution de la stratégie, le conseil joue un rôle de surveillance et d'orientation et doit s'assurer de soupeser les risques inhérents associés à cette stratégie.

L'une des responsabilités du conseil d'administration est de définir clairement les attentes qu'il a envers la direction et la stratégie organisationnelle. Il ne doit pas placer la barre trop bas – c'est-à-dire exiger une planification stratégique et laisser la direction développer des initiatives ponctuelles sans tenir compte des objectifs stratégiques ultimes – ni trop haut, c'est-à-dire définir des attentes irréalistes pour l'organisation fondées sur une situation et des ressources statiques. Le conseil d'administration devrait plutôt exiger de la direction une stratégie définie et explicite qui reflète un ensemble de choix et de solutions de rechange et qui expose clairement les conséquences, les compromis et les risques. Le conseil d'administration devrait également exiger que la stratégie soit cohérente – chaque choix mis de l'avant devrait être raisonnable et favoriser la réalisation des autres choix. Les marchés ciblés

par l'organisation devraient lui permettre d'atteindre ses objectifs et de concrétiser ses aspirations. Ses plans d'action devraient lui permettre de réussir et d'établir des relations avec ses clients actuels et futurs, et les ressources requises pour mettre en œuvre la stratégie devraient correspondre aux ressources que l'organisation possède ou sur lesquelles elle pourra compter à l'avenir.

Le conseil d'administration a également la responsabilité d'évaluer de manière appropriée la stratégie de l'organisation et les risques inhérents. Il ne peut se permettre de donner son aval aux propositions de stratégie de la direction sans en avoir fait une évaluation – c'est-à-dire sans avoir posé des questions ou demandé des précisions. D'autre part, le conseil ne devrait pas être le moteur du processus stratégique, ce qui se produit lorsque les administrateurs cherchent à définir la stratégie et à défendre son orientation au lieu de se limiter à poser des questions constructives sur la stratégie, les hypothèses sous-jacentes et les risques. Si le conseil n'est pas satisfait de la stratégie proposée par la direction, sa responsabilité consiste à demander à la direction de retourner à la table de travail et d'améliorer la stratégie; le conseil ne doit pas assumer le rôle de la direction à cet égard.

Le conseil d'administration et la direction doivent interagir de façon productive pendant l'élaboration et le peaufinage de la stratégie. Il devrait y avoir une certaine évolution dans leurs échanges. Les aspects de la stratégie et les questions traitées devraient évoluer avec le temps afin que leurs échanges puissent porter sur différents aspects de la stratégie et gagner en qualité. Pour que l'échange soit fructueux, les questions posées par le conseil devraient être légitimes et permettre de faire avancer la stratégie; elles ne devraient pas être posées pour épater la galerie ou faire étalage de son savoir.

En tant que principal responsable de la surveillance des risques, le conseil d'administration a également la responsabilité de définir l'appétit de l'organisation pour le risque. Les attentes du conseil en ce qui concerne la stratégie, y compris les échanges avec la direction, devraient être définies en fonction des risques auxquels l'organisation et les parties prenantes sont exposées, compte tenu de leur gestion par la direction et des mesures d'atténuation qui sont prises. Le conseil doit évaluer les divers secteurs de l'organisation et les risques qui y sont associés, et évaluer l'incidence de différents scénarios sur ces secteurs – par exemple, l'incidence qu'aura le fait de cesser certaines activités ou d'entrer dans un nouveau marché sur le panier de risques de l'organisation.

Dans un monde ponctué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, la direction et le conseil tendent à systématiquement sous-estimer le risque associé au maintien du statu quo – l'orientation actuelle et l'identité de l'organisation – et à surestimer le risque qu'il y a à faire les choses différemment. Ce n'est pas parce que les risques associés aux activités courantes sont connus que ces risques sont moins importants que les risques auxquels une organisation s'expose en faisant quelque chose de différent.

Bien que l'établissement d'une stratégie puisse poser un plus grand défi que dans le passé, le risque auquel l'organisation s'expose si elle omet de le faire est encore plus grand. Le conseil d'administration devrait être en contact régulier avec la direction, visiter les unités d'exploitation, rencontrer la direction et faire appel à des experts du secteur et des experts techniques pour mieux comprendre, évaluer ou remettre en question les choix stratégiques proposés par la direction et les hypothèses sous-jacentes.

## Questions que les administrateurs devraient poser

- L'organisation a-t-elle une stratégie qui lui permettra de concrétiser ses aspirations futures? L'organisation a-t-elle les ressources nécessaires, notamment une équipe de direction ayant les aptitudes appropriées en leadership? L'effectif réunit-il les compétences, les capacités et le niveau d'expertise requis? Les ressources financières et technologiques de l'organisation sont-elles suffisantes pour lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques? Le conseil possède-t-il les qualifications nécessaires pour satisfaire aux exigences de l'environnement actuel? Si certaines ressources ne sont pas disponibles, que compte faire l'organisation pour les obtenir?
- Comment décrivons-nous la relation de travail entre le conseil et la direction? Lorsque nous discutons de stratégie avec la direction, y a-t-il un dialogue constructif et positif entre les administrateurs et les membres de la direction au sujet des choix stratégiques? Avons-nous l'impression que la direction et le conseil sont sur la même longueur d'onde en ce qui concerne la stratégie?
- Y a-t-il adéquation entre les choix stratégiques de l'organisation et son appétit pour le risque? Notre aversion aux risques nous empêche-t-elle de prendre en considération et d'explorer pleinement d'autres scénarios stratégiques? L'appétit de l'organisation pour le risque constitue-t-il au contraire un danger qui pourrait nous pousser à faire des choix stratégiques déraisonnables?
- Le conseil tient-il des retraites de réflexion sur la stratégie? Dans l'affirmative, à quelle fréquence? Ces retraites de réflexion permettent-elles au conseil d'approfondir les sujets traités au cours de retraites de réflexion précédentes et d'améliorer sa connaissance et sa compréhension des enjeux stratégiques?



Le rôle de la stratégie est plus important que jamais, et les organisations qui croient pouvoir se passer d'une planification stratégique parce qu'elles veulent de la souplesse manquent à leur responsabilité. Les meilleures stratégies intègrent la souplesse et l'agilité dans l'ensemble des choix qui sont faits, et les hypothèses et les choix qui sous-tendent la stratégie doivent être passés en revue par l'organisation sur une base régulière, et améliorés au besoin.

Jonathan Goodman, Toronto



**Jonathan Goodman**

Associé, Monitor Deloitte Canada  
[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



## Réputation

# Protéger un actif précieux, mais combien fragile

La réputation d'une organisation est l'un de ses actifs les plus précieux; selon une étude réalisée en 2012 par le World Economics<sup>1</sup>, en moyenne, environ 25 % de la valeur marchande d'une entreprise est directement liée à sa réputation. Elle est aussi un actif incroyablement fragile : une solide réputation bâtie au fil d'années d'efforts soutenus peut être détruite pratiquement du jour au lendemain, surtout dans notre monde interconnecté où les clients, les activités, les chaînes logistiques ainsi que les parties prenantes internes et externes d'une organisation se retrouvent aux quatre coins du monde.

Les défaillances telles que les problèmes financiers ou stratégiques nuisent généralement à la réputation d'une organisation. Des produits défectueux, de mauvaises conditions de travail, des dommages causés à l'environnement, de la fraude ou de la corruption et d'autres types de problèmes peuvent avoir des répercussions sur la réputation. Il arrive souvent que l'atteinte à la réputation soit démesurée par rapport à l'événement déclencheur. Par exemple, les organisations sont tenues de divulguer les cyberattaques; ainsi, même un incident relativement mineur ne touchant que les dossiers de quelques clients ou de l'information secondaire peut rapidement attirer l'attention des autorités de réglementation et soulever une vague de réactions négatives en chaîne dans le public.

L'atteinte à la réputation peut aussi découler de facteurs externes sur lesquels l'organisation n'a pas de contrôle direct, comme la faillite d'un fournisseur ou d'un partenaire, des attaques menées par des concurrents ou encore des catastrophes naturelles ou autres.

En cette époque de médias sociaux, une atteinte à la réputation peut devenir virale, même si l'entité n'a commis aucun acte répréhensible; tout peut être le fait d'une simple perception de comportement inapproprié, voire de récriminations d'une ou de deux personnes. De telles attaques peuvent avoir un effet d'entraînement, créant d'autres risques, qui ont généralement des répercussions sur le chiffre d'affaires et la valeur de la marque, et qui doivent être atténués.

On ne s'étonnera donc pas de constater que près de 90 % des dirigeants interrogés par Forbes Insights en 2014 pour le compte de Deloitte ont affirmé que le risque d'atteinte à la réputation représentait leur principal défi. Comme ce risque est très important, les répondants estiment que la responsabilité de sa gestion doit être dévolue aux plus hauts échelons de l'organisation : la haute direction et le conseil.

Compte tenu de la rapidité à laquelle les problèmes touchant la réputation peuvent prendre de l'ampleur, de nombreuses organisations cherchent à s'outiller adéquatement afin de gérer ce risque. À cette fin, la technologie – comme les outils d'analytique et de suivi de l'image de marque – peut aider à cerner les éléments cruciaux pour l'organisation et sa réputation de même qu'à se tenir au courant de ce qui se passe chez ses concurrents ou ses partenaires commerciaux, ou ailleurs dans son secteur.

D'autres parties peuvent également être en mesure de signaler la présence de problèmes. Les analystes et les investisseurs peuvent exprimer ce qu'ils perçoivent de l'organisation par comparaison avec ses pairs. Aussi, comme les clients constituent l'un des plus importants groupes de parties intéressées à la gestion du risque d'atteinte à la réputation, les organisations doivent porter une attention constante à leurs points de contact avec la clientèle, comme les centres d'appels, les établissements ayant pignon sur rue et les autres canaux de communication, afin de prendre le pouls de leur clientèle.

Les organisations prennent également des mesures à l'interne pour renforcer leur capacité de détecter et d'atténuer les problèmes liés à la réputation. Par exemple, un programme de dénonciation efficace peut aider à identifier des problèmes susceptibles de porter atteinte à la réputation de l'organisation. Certaines organisations envisagent de nommer un responsable de la gestion quotidienne du risque d'atteinte à la réputation. La mise en œuvre de stratégies de gestion de crise, ce qui comprend la planification à l'aide de scénarios de risque et la mise en pratique de plans d'intervention, peut également aider l'organisation à faire preuve d'une plus grande efficacité pour résoudre rapidement les problèmes liés à sa réputation, dès qu'ils surgissent.

Le rôle du conseil est de superviser la direction et l'organisation et de les aider à comprendre les risques potentiels d'atteinte à la réputation associés aux décisions stratégiques. L'éclairage externe fourni par les administrateurs indépendants est utile à cet égard. Dans certaines organisations, la direction présente la stratégie en modélisant différents moyens d'action puis en analysant les risques et les occasions ainsi générés selon les divers scénarios. Le conseil participe également activement à la discussion en fournissant son point de vue et des commentaires qui peuvent avoir une incidence sur la stratégie de l'entreprise et sur les risques et les occasions connexes.

Les organisations doivent également comprendre tous les paramètres qui entrent en jeu dans leur environnement de risque. Une fois qu'un événement leur est publiquement associé, même sans fondement juridique, leur réputation peut en souffrir. C'est pourquoi bon nombre d'organisations répertorient les principaux risques dans le cadre de programmes globaux, selon divers niveaux – par pays, par niveau hiérarchique, par unité d'exploitation, etc. Le conseil devrait demander à la direction de lui communiquer son programme sur les risques et de lui faire part de son évaluation de la situation à cet égard; il devrait également prévoir discuter du risque d'atteinte à la réputation au moins une fois par année.

<sup>1</sup> Au 12 janvier, pour les sociétés du SP 500 : [http://www.reputationdividend.com/files/4713/4822/1479/Reputation\\_Dividend\\_WEC\\_133\\_Cole.pdf](http://www.reputationdividend.com/files/4713/4822/1479/Reputation_Dividend_WEC_133_Cole.pdf).

## Questions que les administrateurs devraient poser

- Notre organisation a-t-elle une politique sur les médias sociaux? Le cas échéant, quels points cette politique englobe-t-elle? Abordons-nous les médias sociaux tant sous l'angle du risque que sous celui des occasions? Avons-nous créé un poste consacré à la gestion des médias sociaux? Notre organisation surveille-t-elle les médias sociaux et, le cas échéant, dans quel but? Surveillons-nous les médias sociaux avec nos ressources internes ou en ayant recours à la sous-traitance?
- Notre organisation a-t-elle un plan de gestion de crise et d'intervention – pas simplement un plan de continuité des activités ou de reprise après sinistre – pour atténuer la portée de l'atteinte à la réputation qui pourrait découler d'un cyberincident ou d'un autre type de défaillance? L'organisation s'exerce-t-elle à mettre en œuvre son plan d'intervention et procède-t-elle à des simulations de décisions et de mesures à prendre dans différentes situations? Le conseil a-t-il l'occasion d'observer les simulations du plan d'intervention lorsqu'elles sont effectuées?
- Quel serait le rôle du conseil s'il devait intervenir en cas d'incident lié à la réputation, et ce rôle est-il clairement défini? À quand remonte la dernière fois où le conseil a dû intervenir dans une situation de crise? A-t-on alors évalué sa performance? Si oui, a-t-on tenu compte des constatations issues de cette évaluation dans les plans de gestion de crise et d'intervention de l'organisation et du conseil?
- Au sein du conseil, à qui incombe la responsabilité de la gestion des risques et des crises? Au conseil dans son ensemble? Ou des tâches sont-elles déléguées à un comité? Si plusieurs comités se penchent sur cet aspect, comment le conseil s'assure-t-il que leurs activités sont coordonnées de façon à ce que toutes les responsabilités soient bel et bien attribuées?



Le plus grand risque pour une organisation est de ne pas être prête, c'est-à-dire de ne pas avoir de processus de gestion des risques en place permettant à la direction de repérer, d'évaluer continuellement et de surveiller les risques qui pourraient porter atteinte à la réputation de l'organisation. Ce processus repose en grande partie sur l'élaboration d'un plan d'intervention complet et soigneusement étudié, puisque les organisations doivent réagir rapidement et efficacement en cas d'incidents. Les conseils qui reconnaissent l'importance d'un tel processus en participant à l'évaluation et à la surveillance des risques d'entreprises et en offrant des conseils à cet effet seront mieux outillés pour répondre aux problèmes éventuels.

Maureen Bujno, New York

L'un des plus grands risques d'atteinte à la réputation pour les entreprises aujourd'hui est de ne pas tenir compte des cyberrisques au même titre que leurs autres risques d'entreprise. Les conseils doivent poser des questions à la direction sur la façon dont ces risques sont surveillés et les moyens mis en place pour pouvoir intervenir en cas d'incident. Les organisations qui sont bien préparées à une éventuelle cyberattaque s'en tireront mieux, cela ne fait aucun doute.

Mary Galligan, New York



**Maureen Bujno**

Directrice de service, Deloitte États-Unis  
[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



**Mary Galligan**

Directrice de service, Deloitte États-Unis  
[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



Peter G. Bowie siège aux conseils d'administration de China Cosco Holdings Co., de Magna International Inc. et d'Uranium One Inc. et il est président du conseil de Cederberg Capital. Il a également été membre de l'Asian Corporate Governance Association et a occupé, de juin 2003 à mai 2010, les fonctions de chef de la direction et d'associé principal au sein de Deloitte Chine.

Les observations d'un administrateur

## Un entretien avec Peter G. Bowie

**Les marchés asiatiques ont affiché une meilleure santé que la plupart des autres marchés ces dernières années. Dans ce contexte, quels sont les principaux enjeux pour les conseils d'administration en Asie?**

Les principaux enjeux demeurent semblables à ceux des conseils d'administration dans le reste du monde, mais leur degré d'importance peut différer. Mentionnons tout d'abord la volatilité à l'échelle mondiale, qui est un sujet de préoccupation pour de nombreux marchés asiatiques où les exportations occupent une place prépondérante. Les conseils sont attentifs à la chute du cours du pétrole et à ses répercussions sur l'économie russe, à la faiblesse persistante de l'économie européenne et au ralentissement des exportations chinoises. Leur souci est de déterminer la mesure dans laquelle ces éléments conjoncturels auront une incidence sur leur organisation et leur modèle d'affaires, et les mesures qu'ils doivent prendre en conséquence. Par exemple, le raffermissement du dollar américain pourrait être fortement ressenti en fonction du degré avec lequel une entreprise a emprunté sur les marchés internationaux dans cette devise, mais s'acquitte de sa dette dans sa monnaie locale. En conséquence, le remboursement de ces emprunts serait plus coûteux que prévu et plus difficile à financer.

Le deuxième enjeu d'importance est la cybersécurité. Face à la multiplication des attaques informatiques, l'attention que les conseils et les organisations accordent à cette question ne cesse de croître.

Enfin, la question de la relève est également importante. Il faut savoir que les entreprises du marché asiatique ont pour particularité d'être familiales. C'est donc sans surprise que la façon dont la relève sera assurée, tout en préservant le noyau familial, soit au cœur de nombreuses discussions.

**En Europe et en Amérique du Nord, la réglementation accrue est une source de préoccupation. La situation est-elle comparable en Asie?**

Il n'existe pas un régime réglementaire unique en Asie; la réglementation varie d'un pays à l'autre. Toutefois, les structures et les règlements relatifs à la gouvernance ont progressé dans l'ensemble du marché asiatique, et cette évolution vers plus de maturité se poursuit. J'ai siégé au conseil de l'Asian Corporate Governance Association, qui, en

collaboration avec Crédit Lyonnais Securities Asia, une des grandes sociétés de courtage et d'investissement en Asie, réalise chaque année une étude sur les pratiques de gouvernance des entreprises dans les principaux pays asiatiques. Au fil des années, ces enquêtes ont fait ressortir d'importants changements dans le domaine de la gouvernance et dans l'ensemble, pour le mieux.

De nouvelles exigences réglementaires ont été imposées, mais dans de nombreux cas, elles n'instaurent pas un régime aussi draconien que dans d'autres marchés importants. En Chine, la CSOX, équivalent dans la législation chinoise de la loi Sarbanes-Oxley<sup>2</sup>, a été adoptée, et les Bourses de Shanghai et de Hong Kong ont également apporté certaines modifications à leurs conditions d'inscription. Ces mesures ont amené les conseils à consacrer plus de temps qu'ils ne le faisaient auparavant à s'assurer que leur organisation et eux-mêmes sont bien en conformité avec toutes les exigences réglementaires. Nous assistons donc à un changement d'approche à l'égard de la gouvernance en Asie, mais je crois que nous ne sommes qu'au début d'une mutation qui va se poursuivre un certain temps encore à mesure que le régime réglementaire évoluera.

**En Europe et en Amérique du Nord, les organisations sont de plus en plus ciblées dans les médias sociaux et par les actionnaires militants. Qu'en est-il en Asie?**

Cela fait déjà un certain temps que les organisations en Asie font l'objet d'attaques dans les médias sociaux. Dans certains cas, ces attaques émanent de personnes qui ont avant tout un intérêt personnel. Dans d'autres, on reprochait aux entreprises visées un produit de mauvaise qualité ou d'autres défaillances, parfois de façon très virulente. Or, de telles campagnes peuvent avoir des effets dévastateurs sur une entreprise et sont par conséquent, à prendre très au sérieux.

Toutefois, les actions militantes sont loin d'être aussi répandues en Asie que dans le reste du monde. C'est probablement au Japon, où de nombreuses entreprises ont été ciblées, le plus souvent sans que cela ne porte à conséquence, que le phénomène a été le plus observé. S'implanter sur des marchés tels que le Japon, la Chine ou la Corée, est particulièrement difficile sans une bonne compréhension de leur spécificité, et c'est une entreprise vouée à l'échec lorsqu'elle est envisagée sous un angle propre au marché nord-américain.

<sup>2</sup> Loi Sarbanes-Oxley de 2002, aussi appelée *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act* et *Corporate and Auditing Accountability and Responsibility Act*

**Le volume d'informations et la transparence sont également au cœur des préoccupations dans le monde entier. Quelles mesures peuvent être prises pour y remédier?**

Effectivement, ce problème existe aussi en Asie; par exemple, le rapport annuel d'une des grandes institutions financières internationales représente désormais un document de 600 pages. Pour un lecteur normal, il est pratiquement impossible de dégager une vue d'ensemble claire de la société d'une telle masse d'informations. Quant aux investisseurs militants et aux investisseurs institutionnels, s'ils y parviennent, c'est parce qu'ils confient l'analyse de ces informations à des équipes de jeunes diplômés en MBA, qui ne font que ça.

En ce qui concerne les améliorations possibles, nous devrions mettre à profit les moyens technologiques dont nous disposons aujourd'hui pour trouver une forme de présentation de l'information qui permette aux utilisateurs de sélectionner les renseignements sur une organisation en fonction de leurs besoins, lesquels peuvent se limiter à un aperçu général ou, à l'inverse, exiger d'extraire des données plus ou moins complexes. Je ne constate toutefois aucun grand mouvement allant dans ce sens, peut-être parce que les organisations ne sont pas incitées à prendre cette direction. En règle générale, les attentes auxquelles les entreprises sont les plus sensibles sont celles de la communauté des investisseurs, notamment des investisseurs institutionnels, mais comme je viens de le mentionner, ces derniers disposent de bataillons d'analystes et ne semblent donc pas ressentir la nécessité d'un changement.

**Vous avez cité les cyberattaques comme étant un des principaux risques d'atteinte à la réputation auxquels les entreprises sont susceptibles d'être exposées. Comment les conseils réagissent-ils à cette menace?**

Le cyberrisque et le risque d'atteinte à la réputation sont aujourd'hui au centre des préoccupations de l'ensemble des conseils et des organisations. D'après des recherches menées par IBM Security Services, chaque seconde, il se produit un incident, d'origine interne ou externe, touchant la sécurité et, inévitablement, certains feront mouche. Toute organisation sera victime un jour ou l'autre d'un piratage, peu importe le motif poussant son auteur à agir. De nombreuses attaques récentes ne ciblaient pas les informations financières, mais plutôt des données qui pourraient sembler plutôt anodines, comme les renseignements confidentiels sur les employés d'une société. Chaque organisation est une cible potentielle et doit donc s'assurer de protéger les renseignements sur ses employés. Les conseils prennent conscience des risques accrus que présente notre environnement informatique et de la nécessité pour leur organisation de se protéger adéquatement. Non seulement celles-ci ont-elles besoin de se défendre, c'est-à-dire d'être en mesure de faire face aux cyberattaques et, idéalement, de les repousser, mais doivent-elles aussi se doter d'une stratégie offensive. Il leur faut notamment établir un plan de réponse aux cyberattaques et aux autres atteintes à la réputation qui définit qui, au sein de l'organisation, a la responsabilité de réagir et quelles mesures doivent être prises si jamais un incident se produit. Les organisations disposent de très peu de temps pour réagir; elles doivent prestement montrer qu'elles ont repris le contrôle de la situation, sous peine de voir leur réputation en pâtir.

**En conclusion, quelles seront les grandes priorités des conseils d'administration en 2015?**

Comme nous l'avons évoqué, il semble que la volatilité des marchés sera le premier enjeu d'importance pour les conseils. La croissance de l'économie américaine va se poursuivre, mais cette tendance positive sera ternie par la faiblesse des marchés européens et asiatiques. Il faut s'attendre à ce que les taux d'intérêt demeurent globalement bas. Les organisations pourraient toutefois éprouver des difficultés si ces taux étaient finalement relevés, compte tenu de leur niveau d'endettement plutôt élevé. Par ailleurs, nous assistons à une chute du prix du pétrole dont on ignore encore toutes les répercussions qu'elle aura à l'échelle mondiale, bien que ses effets en Russie et sur le rouble soient déjà bien visibles. À cela s'ajoutent certaines tensions géopolitiques dans diverses régions du monde dont l'issue demeure incertaine. Ce sont autant d'enjeux à l'égard desquels les conseils devront non seulement être vigilants, mais également anticiper différents scénarios, afin d'en évaluer les conséquences potentielles sur leur organisation, ainsi que sur le marché et le secteur d'activité qu'elle occupe.

La dernière préoccupation majeure concernera la cybersécurité, et ce, autant en 2015 qu'au cours des années suivantes. Certains actes de piratage sont le fait de groupes criminels, d'autres sont parrainées par des États, et dans tous les cas de très importantes sommes d'argent sont en jeu. Il n'y a donc pas lieu de s'attendre à ce que le nombre d'incidents de cette nature diminue. Au regard de l'apparente facilité avec laquelle certains pirates parviennent à leurs fins et de l'ampleur des dommages qu'ils peuvent causer, les conseils se trouvent face à un problème particulièrement grave, qu'ils doivent impérativement affronter.



## Gouvernance des filiales

# Équilibrer les rôles et les responsabilités de la société mère et de ses filiales

La gouvernance des filiales constitue un défi croissant pour les organisations multinationales à cause des exigences réglementaires nationales qui sont différentes et de l'impératif de gestion des risques mondiaux.

Comme la réglementation et les pratiques sur la gouvernance d'entreprise diffèrent d'un pays à l'autre, il est difficile pour les organisations multinationales d'établir une structure de gouvernance « passe-partout » s'appliquant à l'ensemble de leurs unités d'exploitation. Par exemple, en vertu du rapport King III, les filiales sud-africaines cotées de sociétés multinationales étrangères sont tenues d'appliquer les principes de ce rapport, même s'ils diffèrent des politiques et des principes de gouvernance de leur société mère.

Du point de vue des risques, la situation peut rapidement dégénérer et causer de graves perturbations à la société mère si les risques ne sont pas identifiés ou atténués au niveau des filiales. Autrefois, il fallait qu'un problème survienne pour que certaines sociétés multinationales prennent conscience des risques auxquels leurs filiales étaient exposées, ou en comprennent la nature. Aujourd'hui, à la vitesse à laquelle l'information circule dans le monde, les organisations doivent adopter une démarche préventive à l'égard des risques de leurs filiales pour permettre à ces dernières de réagir efficacement et rapidement en cas de problème.

L'un des principaux défis pour les organisations multinationales est de déterminer comment elles vont faire appliquer de saines pratiques et politiques de gouvernance par leurs filiales. Les parties prenantes jugent généralement les sociétés multinationales en fonction des valeurs de la société mère dans le ressort territorial où elle est domiciliée, et si des problèmes surgissent au sein des filiales, cela peut affecter la marque et la réputation de la société mère. Il peut toutefois être difficile pour la direction de donner le ton et de faire appliquer des valeurs de façon uniforme dans les filiales de tous les pays en raison de la divergence des dispositions réglementaires ainsi que des conditions économiques, d'emploi et d'exploitation. La société mère doit faire preuve de souplesse – elle ne doit pas agir en colonisateur dans le pays de la filiale – sans diluer ses valeurs fondamentales. Une des meilleures façons de faire serait de veiller à ce que les pratiques de gouvernance de la société mère soient adoptées par toutes les filiales, même si elles ne sont pas prévues dans la réglementation locale. En cas de divergences entre les exigences locales et les pratiques de la société mère, l'organisation devrait suivre celles qui sont les plus rigoureuses.

Un autre enjeu important pour les multinationales est de déterminer quelle structure de gouvernance est la plus adéquate pour implanter une chaîne de surveillance efficace dans l'ensemble de l'organisation.

D'après une étude réalisée par Deloitte, près des trois quarts des sociétés multinationales ont des conseils d'administration distincts pour leurs filiales, et la plupart d'entre elles comptent quelques administrateurs qui siègent au conseil de la société mère et à celui de la filiale. Cette même étude a également indiqué que près de 70 % des conseils de sociétés mères consacrent passablement de temps à surveiller les activités et les risques de leurs filiales<sup>3</sup>.

Les rôles et les responsabilités du conseil de la société mère et de ceux des filiales, ainsi que les indicateurs de performance clés pour chacun, doivent être clairement établis dans le cadre de gouvernance. Ce dernier doit également indiquer quelles sont les questions débattues au sein des conseils des filiales qui doivent être soumises au conseil de la société mère, ou les questions qui requièrent l'approbation du conseil de la société mère. Comme il est également important d'établir une communication bilatérale efficace entre les conseils, le cadre doit préciser quand et comment ces questions doivent être communiquées.

De plus, les sociétés multinationales doivent périodiquement revoir leur structure de gouvernance pour s'assurer qu'elle demeure appropriée dans les circonstances. Selon l'évolution des conditions d'exploitation et du contexte réglementaire, il peut également être nécessaire d'apporter des changements au cadre de gouvernance. Le degré d'autonomie du conseil d'une filiale récemment acquise peut être restreint jusqu'au moment où le conseil de la société mère aura la certitude que la filiale a bel et bien adopté ses valeurs et correctement mis en œuvre ses pratiques. Le conseil d'une société mère peut aussi décider de ne pas attribuer les mêmes rôles et responsabilités ni le même degré d'autonomie aux conseils de grandes filiales qu'aux conseils de filiales de plus petite taille.

3 « Governance of Subsidiaries: A Survey of Global Companies », septembre 2013, Deloitte Inde.

## Questions que les administrateurs devraient poser

- Comprendons-nous bien les risques auxquels nos filiales sont exposées et quelles mesures sont prises pour les atténuer? Les pratiques ou activités commerciales de nos filiales présentent-elles des éléments susceptibles de porter atteinte à la réputation de notre organisation dans son ensemble?
- Comprendons-nous bien les exigences réglementaires locales qui s'appliquent à nos filiales? Certains aspects de ces exigences sont-ils incompatibles avec les pratiques de gouvernance du reste de notre organisation?
- Combien de temps passons-nous, en tant que conseil, à examiner des questions liées à nos filiales? Y consacrons-nous trop ou pas assez de temps?
- Avons-nous mis en place un cadre de gouvernance qui établit clairement les rôles et les responsabilités du conseil de la société mère et de ceux des filiales? Ce plan indique-t-il clairement les questions qui doivent être examinées et approuvées par le conseil de la société mère?
- Avons-nous établi des lignes de communication claires et ouvertes entre le conseil de la société mère et ceux des filiales? Quelle procédure un conseil suit-il pour soumettre des questions à l'attention d'un autre conseil? Avons-nous, ou devrions-nous avoir, quelques administrateurs qui siègent au conseil de la filiale et à celui de la société mère?



Le rôle du conseil de la filiale est de surveiller la stratégie, les objectifs, les activités d'exploitation et la gestion de la filiale. En outre, le conseil de la filiale et celui de la société mère sont responsables de veiller à ce que les valeurs et l'orientation stratégique globale de la société mère soient mises en œuvre par la filiale.

Sachin Paranjape, Mumbai

Il peut être difficile d'atteindre un équilibre approprié entre le rôle du conseil de la société mère et celui de la filiale, et les organisations s'y prendront de différentes manières pour y parvenir, selon leur culture. La relation entre les conseils devrait probablement être réévaluée périodiquement pour s'assurer qu'elle demeure efficace.

Rami Adel Wadie, Koweït



**Sachin Paranjape**

Directeur principal, Deloitte Inde  
[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



**Rami Adel Wadie**

Associé, Deloitte Moyen-Orient  
[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



## Composition du conseil

# La diversité et la mesure de l'efficacité du conseil

Cela fait maintenant près de dix ans que la Norvège a adopté une loi aux termes de laquelle 40 % des postes d'administrateur au sein des conseils de sociétés ouvertes doivent être pourvus par des femmes. Depuis, d'autres pays ont imposé des exigences similaires, certaines rendant obligatoire la diversité des sexes au sein des entités ouvertes et d'autres fixant des quotas de mixité que les entités doivent respecter, à défaut de quoi elles doivent expliquer pourquoi.

En novembre 2013, le Parlement européen a voté en faveur d'une proposition de la Commission européenne visant à imposer aux sociétés ouvertes qui réalisent un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros et emploient plus de 250 personnes de compter au moins 40 % de femmes au sein de leur conseil d'administration d'ici 2020. En juillet 2014, la France a passé de nouvelles règles afin de renforcer l'application de la loi Copé-Zimmermann (2011), laquelle stipule que les sociétés ouvertes réalisant un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros et employant plus de 500 personnes devront compter 40 % de femmes au sein de leur conseil d'administration d'ici 2017.

Au Canada, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières exigent des sociétés ouvertes qu'elles présentent leurs politiques en matière de représentation féminine, le nombre de femmes qui siègent à leur conseil d'administration, ainsi que leurs objectifs de représentation féminine, en se conformant au principe selon lequel elles doivent « se conformer ou s'expliquer ». Entre-temps, le Sénat canadien envisage d'adopter une loi qui obligerait les sociétés ouvertes, les sociétés d'État et certaines institutions financières à compter au moins 40 % de femmes et 40 % d'hommes au sein de leur conseil d'administration.

De même, le Sénat brésilien étudie un projet de loi imposant aux sociétés d'État de respecter un seuil de 40 % de femmes au sein de leurs conseils d'administration d'ici 2022. Ce ne sont là que quelques exemples de mesures réglementaires que l'on observe dans le monde entier en vue de promouvoir la diversité des sexes.

Dans de nombreux pays, les investisseurs institutionnels ont affirmé qu'ils s'abstiendraient d'investir dans des entreprises peu soucieuses de la diversité des sexes au sein de leur conseil. À titre d'exemple, en octobre 2014, le regroupement appelé Thirty Percent Coalition, dirigé par le California State Teachers' Retirement System, un syndicat d'enseignants de la Californie, a envoyé une lettre à 100 entreprises de l'indice Russell 1000 qui ne comptent actuellement aucune femme au sein de leur conseil, les enjoignant à instaurer la mixité<sup>4</sup>.

Toutes ces pressions ont contribué à faire de la diversité des sexes au sein des conseils un aspect incontournable, selon Catalyst, un organisme sans but lucratif voué au développement des occasions pour les femmes et les entreprises. Les appels au renforcement de la mixité, plus pressants que jamais, proviennent non seulement des législateurs, des autorités de réglementation et des investisseurs, mais également des conseils eux-mêmes. Selon une étude réalisée auprès de sociétés du palmarès Fortune 500, celles dont le conseil d'administration présente la plus grande diversité des sexes réussissent mieux – meilleures marges d'exploitation et meilleurs rendements des capitaux propres – que les sociétés dont le conseil est moins diversifié<sup>5</sup>. De plus, selon un sondage réalisé en 2012 auprès d'administrateurs américains, les trois quarts ont affirmé que leur entreprise avait pris des mesures au cours des trois années précédentes pour favoriser la diversité au sein du conseil, et 80 % d'entre eux ont précisé que la diversité au sein du conseil d'administration entraîne souvent un accroissement de la valeur pour les actionnaires<sup>6</sup>.

La diversité des sexes au sein du conseil comporte des avantages, tant sur le plan de la performance organisationnelle que sur celui du renforcement

du pouvoir d'attraction de l'organisation auprès des investisseurs. Cependant, bien que présentement une attention accrue soit accordée à la diversité des sexes – ce qui représente un critère d'évaluation des conseils simple et rapide – ce critère n'est pas et ne doit pas être le seul baromètre de l'efficacité d'un conseil.

Les conseils qui mettent en pratique la diversité sont considérés comme plus efficaces parce que les points de vue différents qui s'y expriment peuvent rendre le processus décisionnel moins risqué et permettent une meilleure représentation des intérêts des parties prenantes. En fait, les conseils devraient se fixer comme objectif la diversité de pensée, et non seulement des sexes. Dans l'environnement opérationnel mondialisé et en constante évolution d'aujourd'hui, dans lequel plans et stratégies d'affaires bien établis sont touchés par les perturbations numériques, les conseils doivent être composés d'administrateurs provenant d'horizons diversifiés, regroupant une vaste expérience et présentant un large éventail de points de vue.

Lorsque les législateurs et les autorités de réglementation veulent renforcer l'efficacité des conseils, ils ciblent habituellement leur structure, surtout leur composition et les responsabilités de leurs membres. Cependant, comme les conseils sont avant tout des regroupements d'êtres humains, la dynamique sociale pourrait être une mesure beaucoup plus utile de leur efficacité. Le conseil doit faire un bon travail d'équipe tout en maintenant le sentiment de responsabilité personnelle envers les décisions du conseil. Les administrateurs doivent être à l'aise de remettre en question les principes et les croyances de leurs collègues; il faut donc que la salle du conseil soit un lieu où règne un climat de confiance et d'honnêteté, où les administrateurs se respectent, où le conseil et la direction se font confiance et où l'information est communiquée de manière ouverte et franche.

Une plus grande diversité est toutefois susceptible d'entraver la bonne marche des travaux du conseil, par exemple, lorsque les points de vue des administrateurs divergent si fortement qu'il devient difficile de parvenir à un consensus. Il existe toutefois certaines mesures que le conseil peut prendre pour atténuer cet inconvénient. Le président du conseil joue un rôle important; en tant que chef du conseil, la responsabilité lui incombe de créer un environnement de travail à la fois réconfortant et stimulant pour chacun des administrateurs. Il est également important de suivre un processus rigoureux pour l'évaluation de l'efficacité du conseil, de ses comités et de chacun de ses membres afin de déterminer ce qui peut être amélioré relativement aux processus et au rendement, et pour l'identification des lacunes dans les compétences que les nouveaux administrateurs doivent combler.

Les conseils doivent mettre en place non seulement un plan de relève, mais aussi un processus de planification de la relève, afin de pouvoir recruter les administrateurs possédant les meilleures aptitudes ainsi que l'expertise nécessaire. Les pratiques exemplaires suggèrent qu'un tel processus devrait permettre au conseil d'identifier et de recruter des candidats en sortant des sentiers battus, ce qui peut exiger de faire appel à un recruteur indépendant. Le recours à des pratiques de recrutement à l'aveugle, dans le cadre desquelles les candidats potentiels se voient attribuer des points aux candidats potentiels pour chaque qualité requise par le conseil, aide à s'assurer que les candidats à un poste d'administrateur sont évalués en fonction de leurs deux qualités les plus essentielles, à savoir leur expérience et leur expertise.

4 Thirty Percent Coalition : [www.30percentcoalition.org](http://www.30percentcoalition.org).

5 The Bottom Line : « Corporate Performance and Women's Representation on Boards », Nancy M. Carter, Lois Joy, Harvey M. Wagner, Sriram Narayanan.

6 « 2012 Boardroom Diversity Survey : Summary Report », Spencer Stuart and Corporate Board Member.

## Questions que les administrateurs devraient poser

- Notre conseil est-il tenu de se conformer à des exigences en matière de diversité des sexes imposées par les autorités de réglementation ou les législateurs? Sommes-nous sur la bonne voie pour respecter les quotas, voire les dépasser, avant la date d'entrée en vigueur? Avons-nous communiqué nos attentes au sujet de la diversité des sexes aux principaux actionnaires et autres parties prenantes de l'organisation, ainsi qu'aux intéressés au sein de l'organisation même?
- Les membres de notre conseil offrent-ils une diversité de pensée suffisante? Sommes-nous persuadés que le conseil dans son ensemble regroupe l'expérience et l'expertise nécessaires pour pouvoir comprendre tous les principaux risques, et y répondre, et discerner toutes les occasions favorables que notre organisation pourrait saisir, notamment les risques et occasions découlant des perturbations numériques et de la concurrence mondiale accrue?
- Lorsque nous recrutons de nouveaux administrateurs, sommes-nous en mesure de trouver des candidats possédant les compétences et les connaissances requises? Devons-nous élargir notre recherche de candidats au-delà de nos bassins de recrutement traditionnels?
- Notre conseil fonctionne-t-il efficacement en équipe? Est-ce que la confiance règne parmi les administrateurs, et entre le conseil et la direction? Existe-t-il des moyens qui permettraient au conseil d'améliorer sa performance et, le cas échéant, quels sont ces moyens?



En raison de la numérisation et de l'accroissement de la concurrence mondiale, les administrateurs devront posséder des compétences et une expérience plus diverses que dans le passé. Les conseils qui tardent à s'adapter sont exposés à des risques importants, tandis que ceux qui examinent et modifient continuellement leur profil et s'efforcent sans relâche de recruter les bons candidats tireront leur épingle du jeu.

Bjorn Mikkelsen, Stockholm

Les conseils de sociétés latino-américaines accordent une grande importance aux éléments qui favorisent l'efficacité. Outre la diversité des sexes, ils examinent la composition globale du conseil, y compris l'indépendance des administrateurs, l'ensemble des compétences et des connaissances de tous les membres du conseil de même que le fonctionnement du conseil en tant qu'équipe.

Gerardo Herrera Perdomo, Lima



**Bjorn Mikkelsen**

Directeur de service, Deloitte Suède  
[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



**Gerardo Herrera Perdomo**

Associé, Deloitte LATCO – Colombie-Pérou  
[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



## Réglementation

# Du mode rattrapage au changement de culture

Depuis plus de dix ans, les entreprises sont submergées par une pléthore d'exigences réglementaires dont le fardeau est de plus en plus lourd. La loi Sarbanes-Oxley, aux États-Unis, et d'autres lois similaires dans d'autres pays ont été adoptées dans la foulée de la faillite d'Enron et d'autres sociétés au début des années 2000, suivies par d'autres initiatives réglementaires après la crise financière de 2008. Pour de nombreuses organisations, seulement se mettre au courant des exigences des nouvelles règles et s'assurer de les respecter a monopolisé toute l'attention.

De plus, d'autres mesures réglementaires se profilent à l'horizon.

L'OCDE a mis sur pied un Plan d'action concernant l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS), lequel, s'il est adopté par les pays du G20 et d'autres pays, viendra changer considérablement la fiscalité internationale<sup>7</sup>. La BEPS désigne les stratégies de planification fiscale qui exploitent les failles et les différences dans les règles fiscales en vue de transférer artificiellement les bénéfices dans des pays ou territoires où l'entreprise n'exerce pas vraiment d'activité et où l'impôt est faible ou inexistant, ce qui aboutit à une charge fiscale totale faible ou nulle pour l'entreprise.

Les autorités de réglementation s'intéressent également de plus en plus aux mesures de lutte contre la corruption et la fraude. Dans certains pays, on estime qu'il suffit de renforcer l'application des règles actuelles pour régler les problèmes, tandis que dans d'autres pays, on juge qu'il faudra peut-être instaurer des règles plus strictes. Dans certains cas, des hauts dirigeants ont été tenus personnellement responsables de l'échec de leur organisation à implanter des mesures suffisantes de lutte contre la corruption; dans d'autres cas, des organisations ont dû payer de lourdes amendes pour avoir omis de respecter les exigences en matière de protection des renseignements personnels.

Les ratios et les politiques de rémunération des dirigeants constituent pour certains pays une autre grande priorité. La Commission européenne, par exemple, a proposé des règles qui auront pour effet d'accorder aux actionnaires un droit de vote ayant force exécutoire sur la rémunération de la direction, tandis que la loi Dodd-Frank aux États-Unis accorde aux actionnaires un droit de vote non exécutoire sur la rémunération<sup>8</sup>.

Une variété de mesures ont été mises en œuvre ou sont actuellement envisagées afin de mieux encadrer le comportement des entreprises;

mentionnons à ce titre les exigences de divulgation des sources de métaux précieux, des contributions politiques, de l'impact environnemental et de l'état de santé des dirigeants ainsi que les exigences sur la représentation des femmes au sein du conseil et de la direction.

Les organisations font de louables efforts pour respecter les nouvelles exigences réglementaires, qui sont nombreuses. Pour plusieurs de ces entreprises, il reste à implanter les changements de comportement nécessaires pour pouvoir adapter leur modèle d'entreprise au nouveau contexte réglementaire changeant. Elles devront donner la priorité absolue à cette tâche, car il est peu probable que la forte pression, qui s'accroît depuis 2008, s'allège; en fait, celle-ci pourrait même s'intensifier, car la pression sociale et celle des médias influencent de plus en plus les questions inscrites au programme de travail des autorités de réglementation.

Les organisations doivent également tenir compte des préoccupations exprimées dans les médias sociaux parce que ces dernières ont maintenant presque autant de poids que les mesures réglementaires pour ce qui est d'infléchir le *modus operandi* des entités et d'influencer la perception d'acceptabilité de leurs stratégies et pratiques commerciales. Cet exercice est délicat, car l'opinion publique sur une organisation et ses activités peut se retourner rapidement, et de façon souvent imprévisible, ce qui occasionne parfois des situations où les organisations sont soudainement déphasées par rapport à leurs clients et à d'autres parties prenantes.

Le conseil doit veiller à discuter de la réglementation au moins une fois par année; il doit demander aux dirigeants de l'informer de toute modification, ou proposition de modification, réglementaire et de lui expliquer les mesures qu'ils comptent prendre à cet égard.

Le conseil et la direction doivent également maintenir des lignes de communication ouvertes avec les autorités de réglementation, les législateurs et les associations sectorielles afin de pouvoir discuter des règles proposées et de leurs répercussions sur leur organisation et ses activités. Dans le cadre de ces échanges, le conseil et la direction pourront également porter à l'attention des autorités de réglementation toute conséquence involontaire ou tout fardeau inutile que la modification d'une règle est susceptible d'entraîner.

De nouvelles règles européennes sur la rotation des auditeurs toucheront les entités d'intérêt public (EIP) européennes, notamment les sociétés cotées sur un marché réglementé de l'Union européenne (UE) ainsi que certains établissements de crédit et certaines entreprises d'assurance de l'UE (cotés ou non). En ce qui concerne les sociétés non européennes, les règles viseront surtout les sociétés qui exercent des activités dans l'UE et qui sont considérées comme des EIP à part entière, telles que les banques ou les sociétés d'assurance européennes ou les filiales constituées dans l'UE qui sont elles-mêmes cotées sur un marché réglementé dans l'UE.

Les nouvelles règles varieront probablement d'un pays à l'autre selon les diverses options de mise en œuvre édictées par les sociétés. Les règles exigeront la rotation obligatoire des cabinets d'audit des EIP après une durée maximale de 10 ans, mais les États membres de l'UE seront autorisés à fixer une période plus courte. Les États membres de l'UE pourront également allonger la période de rotation maximale à 20 ans si un appel d'offres public a lieu à l'expiration de la période de 10 ans, ou à 24 ans dans les cas d'auditeurs conjoints (actuellement uniquement requis en France).

À mesure que les États membres de l'UE adopteront ces options au cours des deux prochaines années, les organisations qui seront touchées par les nouvelles règles devront surveiller les exigences définitives dans les pays pertinents, entre autres pour déterminer si elles pourraient être tenues d'aller en appel d'offres pour l'audit, ainsi que les exigences en matière d'indépendance en ce qui concerne les futurs auditeurs de leur organisation.

<sup>7</sup> Document de référence de l'OCDE : <http://www.oecd.org/fr/ctp/BEPS-FAQsFrench.pdf>.

<sup>8</sup> *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010*, Subtitle E-Accountability and Executive Compensation.

## Questions que les administrateurs devraient poser

- Face aux modifications réglementaires proposées, notre organisation est-elle bien préparée? Avons-nous mis en place un processus pour nous assurer de notre conformité à ces nouvelles règles? Avons-nous évalué l'impact éventuel des propositions de modification sur nos stratégies et nos activités commerciales? Quelles mesures devons-nous prendre pour ajuster notre entreprise à ces changements?
- Notre organisation surveille-t-elle les médias sociaux, les médias traditionnels et autres sources pour cerner la perception du public et évaluer l'acceptabilité de nos stratégies commerciales? Surveillons-nous ce qui se dit sur nos concurrents et notre secteur?
- À quelle fréquence, en tant que conseil, discutons-nous de réglementation? La direction nous fournit-elle l'information nécessaire pour nous permettre de comprendre quelles sont les propositions qui auront des répercussions sur notre organisation et ce que nous devons faire pour y réagir?
- Notre organisation a-t-elle établi une collaboration avec ses pairs et d'autres organismes du secteur dans le but d'établir un dialogue entre les administrateurs et les autorités de réglementation, afin de pouvoir leur faire part de nos préoccupations et ainsi atténuer les conséquences indirectes de l'adaptation aux nouvelles règles?
- Quelles incidences les modifications réglementaires – par exemple, les exigences sur la diversité des sexes et le droit de vote des actionnaires sur la rémunération – auront-elles sur le conseil et sur le système de gouvernance de l'organisation? Devons-nous réévaluer la couverture d'assurance responsabilité des administrateurs et dirigeants, compte tenu du fait que certains pays ont indiqué leur intention de tenir les dirigeants personnellement responsables des mesures prises par leur organisation?



Dans un passé pas si lointain, on présumait qu'un comportement éthique et honorable des entreprises allait de soi. Mais nous avons vu dans plusieurs situations qu'il n'en est rien; c'est pourquoi bon nombre de mesures réglementaires récentes comportent un biais social ou éthique.

Claus Buhleier, Mannheim

Les pressions exercées par la réglementation sont intenses depuis 2008; les organisations doivent y réagir, mais elles ne peuvent négliger pour autant la pression sociale et celle des médias, également de plus en plus fortes. Une très bonne occasion est offerte à ces organisations et à leur conseil de prendre les devants en démontrant qu'elles ne se sont pas contentées de se conformer aux nouvelles exigences réglementaires, mais qu'elles se sont également ajustées au changement de mentalité et de valeurs d'un large éventail de leurs parties prenantes.

David R. Hawley, Londres



**Claus Buhleier**

Associé, Deloitte Allemagne

[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



**David R. Hawley**

Directeur de service, Deloitte Royaume-Uni

[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



Ann-Kristin Achleitner est membre du conseil de surveillance de Muenchener Rueckversicherungs-Gesellschaft AG, de Linde AG, et de METRO AG, et du conseil d'administration de GDF SUEZ SA. Elle est également membre de la Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (la commission responsable du code de gouvernance des entreprises en Allemagne).

Les observations d'une administratrice

## Un entretien avec Ann-Kristin Achleitner

### Quels ont été les principaux enjeux pour les conseils d'administration en 2014?

Les principaux enjeux pour un conseil ne sont pas nécessairement les mêmes pour un autre, car la situation de chaque conseil et de chaque organisation est différente. Mais je crois que certaines réalités s'avèrent incontournables et que la plupart des conseils et des organisations devront en tenir compte. Mentionnons au premier chef l'impact de la mondialisation et, en particulier, l'accroissement des risques-pays ces dernières années. Les conseils et les organisations doivent également s'intéresser de très près à d'autres enjeux majeurs, comme la numérisation et l'innovation, qui ont un effet perturbateur significatif sur les modèles d'affaires.

### Il semble que la réglementation représente un autre grand défi pour de nombreux conseils. Comment ces derniers s'en tirent-ils?

Le défi réside dans la panoplie de nouvelles règles qui ont été adoptées ces dernières années, certaines s'appliquant au conseil, d'autres, à la direction. Mais il ne suffit pas de se conformer à ces nouvelles règles; il faut également tenir compte de celles qui sont actuellement « en gestation » et qui s'appliqueront un jour. Par ailleurs, au-delà de la réglementation officielle, le public est de plus en plus préoccupé par le fait que ce qui est légal n'est pas pour autant légitime; les pratiques commerciales et fiscales des organisations font ainsi l'objet d'une attention grandissante. Le conseil et l'organisation doivent consacrer énormément de temps seulement pour s'assurer de se conformer pleinement aux nouvelles règles lorsqu'elles entrent en vigueur. En concentrant ainsi toute son attention sur la conformité, l'organisation risque de perdre un peu de son dynamisme entrepreneurial, c'est-à-dire d'être moins portée à envisager la modification des règles sous l'angle des occasions d'affaires qui pourraient en découler.

### Les organisations réagissent-elles bien à cette attention du public? Réussissent-elles à faire passer leur message?

Un grand défi pour les organisations au sujet de leurs communications avec les divers groupes sociaux est de savoir non seulement quoi dire, mais quelle voie choisir pour le dire. Les organisations se tournent plus spontanément vers les médias traditionnels, comme les grands journaux, tandis que les groupes de militants

utilisent des moyens de communication totalement différents, soit les réseaux sociaux. Les perceptions du public sur l'organisation et son message sont influencées par la voie que l'organisation utilise pour transmettre ce message. Bon nombre d'organisations adaptent actuellement leurs stratégies de communication, en particulier avec ces partenaires sociaux, ce qui les oblige à délaisser les voies traditionnelles pour se tourner vers les réseaux sociaux; cet exercice peut s'avérer périlleux, car les organisations n'ont pas encore apprivoisé tout à fait ces nouveaux modes de communication.

### Quels types de pressions les actionnaires militants et autres investisseurs exercent-ils sur les conseils?

Un important changement survenu au cours des dix dernières années est le fait que les actionnaires ont maintenant des horizons temporels différents; ainsi, l'horizon temporel des actionnaires militants peut différer radicalement de celui des autres actionnaires. Cela pose problème au conseil : quelle stratégie l'organisation doit-elle suivre et quelle devrait être l'ampleur des informations à fournir sur cette stratégie aux investisseurs et autres parties?

On assiste depuis quelques années à une montée du militantisme des actionnaires en Europe; une partie du problème découle du fait que, contrairement aux entreprises d'Amérique du Nord, celles de nombreux pays européens sont dotées de conseils à deux niveaux – un conseil de surveillance et un conseil de gestion. Le conseil de surveillance peut souhaiter renforcer ses échanges avec les investisseurs et les conseillers en matière de procuration (*proxy advisors*), mais son mandat l'autorise seulement à traiter de questions de gouvernance d'entreprise, les décisions relatives à la stratégie de l'organisation n'étant pas de son ressort. Mais cette situation est en train de changer. Les médias internationaux ne sont généralement pas au fait du cadre juridique de cette structure à deux niveaux et ils exercent des pressions sur les conseils de surveillance pour qu'ils s'expriment sur les stratégies. Nous voyons donc aujourd'hui les conseils de surveillance s'occuper davantage de stratégie que par le passé.

### **Les organisations présentent une grande quantité d'informations, mais cette profusion permet-elle de communiquer clairement?**

En ce qui a trait aux informations à fournir, en dire moins c'est souvent mieux, mais à l'heure actuelle, je ne vois rien qui donnerait à penser que ce ne sera jamais le cas. Nous avons eu pratiquement le même débat il y a 20 ans, alors que de fortes pressions avaient été exercées pour tenter d'alléger le fardeau réglementaire en matière de comptabilité, mais au bout du compte, la situation n'a pas beaucoup changé.

Aujourd'hui, lorsque nous examinons les règles sur la gouvernance d'entreprise et les obligations d'information, nous pouvons les envisager sous deux angles différents : du point de vue commercial ou juridique. En Allemagne, même si une entreprise s'estime en totale conformité avec l'ensemble des règles sur la gouvernance d'entreprise, pour éviter de courir le moindre risque, elle va choisir de mentionner à titre préventif qu'elle n'est peut-être pas en pleine conformité avec ces règles. De cette manière, l'entreprise sait qu'elle ne sera pas prise en défaut quant au respect des exigences du Code de gouvernance d'entreprise. J'ai aussi le sentiment que dans bien des cas ces précautions sont prises sur les recommandations pressantes de conseillers juridiques internes ou externes. La Commission de gouvernance d'entreprise ne voit pas d'un bon œil cette pratique, qu'elle juge non conforme à l'esprit du Code, mais elle devra s'en accommoder tant que le strict régime de responsabilité actuellement en vigueur ne sera pas assoupli.

Nulle entreprise ne souhaite être poursuivie en justice ni s'attirer la publicité négative qui en découlerait, d'où le choix de tout divulguer, par mesure de précaution. Si les règles ne sont pas modifiées, je crois bien que cette surcharge informationnelle est appelée à s'intensifier pendant un bon moment encore.

### **Le risque d'atteinte à la réputation semble généralement plus répandu. Les conseils y prêtent-ils suffisamment d'attention?**

Le risque d'atteinte à la réputation prend de l'ampleur et le conseil doit y consacrer beaucoup de temps, mais je ne considère pas que l'organisation soit toujours une victime. Prenons le cas d'un fournisseur qui a commis une bavure. Les entreprises possèdent leur propre système de valeurs et suivent un code

de déontologie, et elles doivent s'assurer que leurs partenaires commerciaux adhèrent à ces principes. Les sociétés multinationales doivent veiller à ce que leurs valeurs s'enracinent partout où elles exercent des activités, même si ces valeurs diffèrent parfois des pratiques en cours dans certains pays.

J'ai mentionné précédemment qu'une pratique pouvait être légale, mais ne pas être perçue pour autant comme étant légitime, et quand on parle de la réputation d'une organisation, cette distinction est pertinente. Il est également important que les entreprises, lorsqu'elles prennent leurs décisions, ne se limitent pas à considérer comment elles seront perçues dans l'immédiat, mais également ultérieurement.

Par exemple, si un problème surgit à cause d'un choix effectué des années auparavant, et qui était acceptable à ce moment-là, ce choix sera tout de même jugé en fonction des normes actuelles.

### **Quelles mesures les entreprises devraient-elles prendre pour atténuer ce problème?**

Je crois que tout repose sur les valeurs fondamentales de l'organisation. Les décisions au sujet des stratégies et des pratiques commerciales doivent refléter ces valeurs, et les organisations doivent s'assurer que ces valeurs sont toujours respectées.

Je suis membre du comité de déontologie de GDF Suez; nous suivons une démarche très structurée pour nous assurer que l'organisation met ses propres valeurs en pratique. Nous avons déterminé quelles étaient nos valeurs et nous cherchons à voir comment elles s'incarnent au moyen d'indicateurs clés de performance spécifiques portant sur la déontologie, l'environnement et la durabilité. Si un problème surgit, nous essayons d'en tirer une leçon afin de pouvoir apporter des améliorations ultérieurement. Je crois que, du point de vue de la gouvernance d'entreprise, il s'agit d'une pratique exemplaire qui sera adoptée par un nombre croissant de conseils de sociétés allemandes.

Mais revenons à la situation d'une entreprise où un problème relativement mineur éclate au grand jour et cause des dommages à sa réputation. Même si tous les efforts possibles ont été déployés en vue d'assurer l'intégrité des valeurs de l'entreprise, des problèmes peuvent tout de même survenir, car nous sommes tous humains et nous faisons parfois des erreurs. Dans cette situation, je crois que

la réputation et la crédibilité que l'entreprise s'est acquises au fil du temps revêtent une grande importance. Certaines organisations estiment qu'il vaut mieux rester dans l'ombre : moins elles retiennent l'attention des médias, mieux elles s'en portent. Mais si elles sont soudainement frappées par un scandale, le public, ignorant tout d'elles, ne pourra les juger qu'en fonction de ce scandale. Par contre, les entreprises qui ont pris la peine d'établir des canaux de communication et ont bâti leur crédibilité dans le marché seront mieux placées pour régler les problèmes éventuels, car la situation serait alors examinée dans le contexte de toutes les autres caractéristiques positives de ces entreprises.

### **D'après vous, quels seront les sujets à l'ordre du jour des conseils en 2015?**

Je pense que les grands enjeux pour les conseils seront passablement les mêmes qu'en 2014. Par exemple, la numérisation et ses perturbations continueront de les occuper – du point de vue des pays européens, cela signifie se concentrer sur l'innovation. Les entreprises européennes se sont toujours illustrées dans l'innovation graduelle; elles ont réussi à améliorer leurs produits à long terme. À cause des changements perturbateurs entraînés par la numérisation, ces entreprises doivent se détacher de l'innovation graduelle et apprendre à tirer parti de l'innovation perturbatrice pour modifier leurs processus, leurs structures et leur façon de faire des affaires. Les entreprises européennes tirent un peu de l'arrière sur ce plan par rapport aux entreprises américaines, déjà habituées à tenir compte de cet aspect, et elles doivent s'y mettre.

Les conseils de sociétés multinationales devront porter leur attention sur la nouvelle donne économique qui a favorisé la croissance fulgurante de nombreux marchés émergents. Je prévois que les sociétés multinationales se réorienteront afin de profiter de cette nouvelle réalité. Comme les prix de l'énergie revêtent une grande importance pour les sociétés européennes, nous pourrions assister à un déplacement des activités vers des endroits où les coûts de l'énergie sont moindres. Les sociétés multinationales doivent également gérer les problèmes relatifs aux ressources humaines, qui diffèrent d'un pays à l'autre.



## Technologie

# Perturbations numériques et éléments de création de valeur pour l'organisation

Partout dans le monde, les organisations de tous types, et ce, dans tous les secteurs d'activité, voient les perturbations numériques affecter leurs modèles d'entreprise, établis de longue date. Bien que la révolution numérique ait des répercussions sur pratiquement tous les volets de l'entreprise, deux aspects sont particulièrement touchés par les technologies numériques.

D'une part, ces technologies transforment l'expérience client. Les organisations sont de plus en plus capables d'adapter leur offre en produits ou services en fonction des préférences de chaque client. D'autre part, elles transforment le mode de prestation en permettant aux clients d'obtenir les produits et les services lorsqu'ils le souhaitent et là où ils le souhaitent.

En raison de la rapidité avec laquelle les nouvelles technologies bousculent les modèles d'entreprise établis, le risque lié à ces modèles est devenu un risque stratégique majeur. Selon une recherche menée par Deloitte, les organisations à l'avant-garde de la révolution numérique reçoivent la faveur des consommateurs et des investisseurs. Quant aux entreprises traditionnelles, bon nombre d'entre elles cherchent encore le meilleur moyen d'utiliser les technologies numériques, comme l'informatique en nuage, l'analytique, les médias sociaux et les applications mobiles.

Il peut être difficile pour des organisations qui ont mis plusieurs années à élaborer leurs processus opérationnels de relever les défis que posent les nouvelles technologies. Elles doivent se transformer pour déployer un environnement numérique, et ce, très rapidement pour pouvoir suivre le rythme des changements, ce qui n'est pas une mince tâche. De surcroît, faire les mauvais choix peut être pire que ne rien faire du tout – le meilleur moyen d'encourager l'inertie.

Les technologies numériques ouvrent la voie à des possibilités intéressantes dans plusieurs domaines, mais parfois au détriment des activités traditionnelles. Par exemple, le fait pour une entreprise d'offrir à ses clients la possibilité de réaliser des transactions en ligne peut se traduire par une baisse de l'achalandage dans ses établissements ayant pignon sur rue. De nombreuses organisations ont également trouvé difficile de créer une expérience client harmonieuse dans les deux environnements, virtuel et réel; même si les technologies peuvent permettre d'éliminer certains obstacles à la communication, comme la distance par exemple, les processus automatisés n'ont peut-être pas la souplesse nécessaire pour faire face aux événements imprévus. Néanmoins, ces difficultés mises à part, la recherche menée par Deloitte a révélé que toute organisation qui met à profit les technologies numériques est en mesure d'accroître la valeur pour les actionnaires ainsi que sa performance à long terme<sup>9</sup>.

Comme les administrateurs et les membres de l'équipe de direction font partie d'une génération de personnes qui, dans leur vie personnelle, n'utilisent pas systématiquement les médias sociaux ni les autres avancées technologiques de ce genre, il est souvent difficile pour eux de s'y adapter et de déterminer comment optimiser l'utilisation dans leur entreprise. Les organisations qui font participer le personnel de tous les niveaux hiérarchiques à l'examen des moyens de tirer parti des nouvelles technologies sont celles qui réussiront à tirer leur épingle du jeu, sur le plan numérique, depuis la base jusqu'au sommet. Dans un tel scénario, le rôle du conseil et de l'équipe de direction en est un de surveillance des risques et d'établissement de stratégies pour veiller à ce que les technologies soient utilisées correctement.

Même s'il revient à la direction de comprendre l'incidence future des technologies sur l'organisation, le conseil doit chercher à obtenir l'opinion de la direction sur la manière dont celle-ci compose avec les risques stratégiques découlant de la technologie et des perturbations numériques. En particulier, le conseil doit poser des questions sur la stratégie de l'organisation en matière de technologie et sur son intégration dans la stratégie globale de l'entreprise, en insistant particulièrement sur les éléments qui génèrent de la valeur, dans l'optique d'en savoir plus sur les répercussions, tant négatives que positives, que pourraient avoir les avancées technologiques sur ces éléments. Pour assurer la prospérité d'une entreprise, nul besoin de la percée d'une technologie qui change la donne; on peut faire une grande différence en utilisant les moyens technologiques disponibles pour apporter de modestes améliorations qui optimiseront les processus que tout le monde – l'entreprise, ses clients, ses employés et ses partenaires d'affaires – juge importants.

9 « Embracing Digital: Why Boards That Don't Could Put Companies at Risk », Deloitte États-Unis, septembre 2014.

## Questions que les administrateurs devraient poser

- Dans quelle mesure nous y connaissons-nous, en tant que conseil, en technologies numériques? Sommes-nous personnellement à l'aise avec les technologies actuelles comme les médias sociaux? Comprendons-nous les tendances et les effets que les technologies ont sur notre secteur et sur notre organisation?
- Les membres du conseil ont-ils besoin de mieux comprendre les perturbations numériques? Le cas échéant, comment pourrions-nous enrichir nos connaissances : par des sessions de formation ou des retraites, le recours à des conseillers ou à des experts externes pour examiner le modèle d'affaires de l'organisation et identifier les sources d'occasions ou de risques ou encore le recrutement de nouveaux administrateurs qui ont une expertise dans le numérique?
- Lorsque nous examinons les plans et stratégies d'affaires de l'organisation afin de les approuver, tenons-nous suffisamment compte de l'incidence de la technologie? Devrions-nous demander au directeur de l'informatique de rencontrer les membres du conseil afin de leur parler des stratégies et des activités de l'organisation en matière de technologie?
- Quel usage notre organisation fait-elle de l'analytique des données? Pouvons-nous compter sur du personnel capable de convertir les données en informations éclairantes et de se fonder sur celles-ci pour prendre des décisions?
- Qu'en est-il de nos concurrents et de nos partenaires de la chaîne logistique? Leurs activités sont-elles touchées – positivement ou négativement – par les technologies numériques, et, le cas échéant, quelles leçons pouvons-nous tirer de leur expérience?



La technologie peut soit perturber, soit améliorer les activités d'une organisation. Les organisations qui se concentrent sur les éléments générateurs de valeur pour elles-mêmes ainsi que leurs clients, employés et partenaires d'affaires, et sur les coûts de la prestation des produits ou services aux clients seront bien outillées pour évaluer l'incidence de la technologie sur leur entreprise et pour identifier les occasions et les risques.

Philip Chong, Singapour

Tout change à une vitesse folle avec la technologie, et dans bon nombre d'organisations, les dirigeants ne sont pas préparés à réagir à cette évolution avec, pour tout bagage, leurs compétences traditionnelles. Il faut des gens qui comprennent cet environnement. L'analytique permettra d'obtenir des informations beaucoup plus rapidement, donnant ainsi à la direction la possibilité de détecter et d'analyser plus rapidement l'incidence éventuelle de ses décisions.

Daisuke Kuwabara, Tokyo



**Philip Chong**

Directeur exécutif, Deloitte Asie du Sud-Est  
[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



**Daisuke Kuwabara**

Associé, Deloitte Japon  
[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



Stratégie en matière de talent

# Les ressources humaines doivent répondre à l'appel du 21<sup>e</sup> siècle

Après plusieurs années de performance économique anémique, les organisations cherchent à renouer avec la croissance. Les défis auxquels elles sont confrontées sont cependant importants :

La main-d'œuvre du 21<sup>e</sup> siècle a bien changé. Elle est davantage mondialisée, davantage connectée, plus friande de technologie et plus exigeante que par le passé. Elle est également plus dispersée et plus diversifiée si l'on tient compte de certains indicateurs, y compris l'âge : la main-d'œuvre d'aujourd'hui est composée de personnes de la génération des plus jeunes (génération du millénaire) et celle des plus âgés (génération du baby-boom), et chacune a des besoins et des attentes qui lui sont propres.

La technologie continue de transformer tous les aspects du milieu du travail, y compris les processus liés au recrutement, à la formation et à l'analytique. Elle a également créé un nouveau phénomène : l'employé noyé par l'information, d'où la nécessité pour les organisations de trouver des façons d'absorber et d'adapter les technologies, tout en simplifiant leur utilisation.

Les pressions sociales, politiques et réglementaires changent les perceptions à l'égard des organisations. Les travailleurs d'aujourd'hui s'intéressent grandement à la mission, à l'objectif et aux valeurs des organisations. Pour les attirer, les mobiliser et les retenir, les organisations doivent montrer leur engagement à l'égard de leur responsabilité sociale.

Selon les résultats d'un sondage mondial effectué par Deloitte<sup>10</sup>, un grand nombre d'organisations sont confrontées à quatre besoins majeurs sur le plan des ressources humaines :

**1. Développement du leadership à l'échelle mondiale.** Les organisations doivent développer plus rapidement des leaders à tous les niveaux de l'organisation, dans toutes les régions et au sein des diverses unités fonctionnelles. Bon nombre d'organisations sont en pleine transformation en raison de la mondialisation, des perturbations numériques et d'autres facteurs; par conséquent, elles devront peut-être aller chercher ailleurs que dans leurs bassins traditionnels de recrutement pour trouver les leaders qui possèdent les compétences dont elles ont besoin pour leur nouvel environnement opérationnel.

Pour développer des leaders, il ne suffit pas de recruter et de former des personnes qui ont les compétences techniques recherchées; il faut également s'assurer qu'elles possèdent des compétences relationnelles, telles que la capacité de bâtir une équipe, d'inspirer la performance, de travailler en étroite collaboration avec les leaders des autres unités fonctionnelles, etc.

Le développement de ces compétences nécessite la mise en place de divers programmes de formation, y compris des séances de formation traditionnelles ou en ligne ainsi que des programmes de mentorat, où les leaders en place peuvent transmettre leur savoir à la prochaine génération.

**2. Maintien de l'effectif et engagement.** À l'heure actuelle, la demande pour des employés hautement qualifiés et talentueux dépasse l'offre. Les organisations doivent donc raffiner leurs stratégies pour attirer et retenir les personnes clés. Les travailleurs d'aujourd'hui souhaitent travailler dans un milieu inspirant et plus attentionné. L'avancement professionnel demeure important pour eux et la rémunération peut s'étendre au-delà de la simple rémunération monétaire. Celle-ci peut notamment prendre la forme d'ententes de travail flexibles, de partage de travail et de la possibilité, pour les employés, d'apporter leurs propres outils technologiques au travail. Les commentaires recueillis lors des évaluations de rendement annuelles des employés et les réponses aux sondages sur l'engagement menés auprès des employés permettent aux organisations de mieux comprendre ce qui est important aux yeux de leurs employés et de voir dans quelle mesure elles réussissent à satisfaire à leurs attentes.

**3. Réingénierie des RH et les fonctions de gestion des talents.** Les RH doivent être transformées pour être en mesure de relever les défis que présente la gestion des talents. Dans bon nombre d'organisations, les RH continuent de s'occuper principalement des questions administratives plutôt que de chercher à améliorer la performance du personnel.

**4. Recrutement et accès au talent.** La capacité de trouver et d'attirer les personnes les plus compétentes et de pouvoir compter sur elles au bon moment est essentielle dans un contexte où les attentes à l'égard de la main-d'œuvre changent et où les compétences et connaissances techniques deviennent rapidement dépassées. Les médias sociaux ont fait du recrutement une fonction stratégique fondée sur le marketing, l'image de marque et les outils et technologies de pointe.

Bien que les besoins soient clairs, le sondage de Deloitte permet de constater que peu d'organisations croient qu'elles sont prêtes à répondre à l'appel. Les organisations reconnaissent le besoin de passer à l'action, mais ne sont pas certaines de pouvoir livrer la marchandise. Bon nombre d'organisations ont, par exemple, commencé à utiliser l'analytique, en particulier au sein des finances et de l'administration. Peu d'organisations, cependant, peuvent compter sur des capacités analytiques au sein de leur service des ressources humaines. La mise en place de telles capacités pourrait permettre à l'organisation d'améliorer la gestion des ressources humaines en lui permettant d'anticiper notamment les tendances en matière de maintien de l'effectif, d'avancement et d'autres aspects.

10 « Deloitte Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st Century Workforce ».

## Questions que les administrateurs devraient poser

- Jusqu'à quel point la stratégie de notre organisation en matière de talents et ses pratiques de gestion à cet égard sont-elles reflétées dans la stratégie organisationnelle? Sommes-nous convaincus d'avoir un nombre suffisant de personnes, y compris les compétences nécessaires à l'exécution de notre stratégie?
- Que fait notre organisation pour préparer les leaders de demain? Contribue-t-elle au développement de leurs compétences techniques ainsi qu'à celui de leurs compétences relationnelles liées au leadership? Avons-nous pris en considération la pertinence des programmes de mentorat pour les aider? Dans l'affirmative, les membres du conseil d'administration pourraient-ils jouer un rôle à titre de mentors?
- Lorsque le conseil établit les objectifs de performance de la direction, prend-il soin d'inclure des objectifs liés au développement du leadership?
- Jusqu'à quel point notre organisation comprend-elle les tendances importantes en matière de gestion des ressources humaines? Avons-nous besoin d'investir dans l'analytique de données pour améliorer notre compréhension des tendances et notre capacité de faire des projections au sujet notamment des taux d'attrition et des niveaux de performance des employés, et pour faciliter notre planification et notre gestion de la main-d'œuvre?



Bon nombre d'organisations ont des plans de croissance ambitieux, mais elles devront développer des stratégies relatives aux talents et transformer la fonction des ressources humaines afin de pouvoir compter sur un nombre suffisant de personnes compétentes pour réaliser leurs objectifs stratégiques.

Jorge Ponga, Mexico



**Jorge Ponga**

Associé, Deloitte Mexique

[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



## Militantisme

# Privilégier les conversations et rejeter les confrontations

Si les actionnaires militants sont présents depuis longtemps sur les marchés financiers américains, ces dernières années, ils ont essaimé en Europe et dans d'autres pays, et le nombre de campagnes à l'échelle mondiale a augmenté considérablement. En règle générale, ces groupes se mobilisent sur des aspects liés à la gestion, comme la rémunération ou d'autres questions de gouvernance ou encore la performance et la stratégie organisationnelles; ils tentent également d'influencer les activités des entreprises, p. ex. les fusions ou acquisitions, ou l'utilisation de la trésorerie disponible, de dégager de la valeur par le truchement de désinvestissements ou d'autres mesures, ou encore de révoquer ou de nommer des administrateurs.

Face à la montée du militantisme de leurs parties prenantes, bon nombre d'organisations ont pris les devants en améliorant leurs interactions avec leurs plus importants actionnaires, à qui elles permettent de donner leur avis lors de l'ébauche de politiques et d'exprimer leurs préoccupations sur des aspects pour lesquels l'organisation jouit d'un grand pouvoir discrétionnaire. Dans une certaine mesure, ces efforts de rapprochement découlent des initiatives réglementaires ou quasi réglementaires, ou du moins ont été influencés par ces dernières, comme la directive de l'Union européenne concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées, que l'on remanie actuellement afin de faciliter les interactions entre les actionnaires et les organisations. Le Stewardship Code du Royaume-Uni qui, bien qu'étant d'application facultative, compte des participants représentant un volume important d'actifs sous gestion. Ce code encourage un engagement plus fort quant aux stratégies à long terme pour ainsi faciliter la définition d'attentes claires à l'égard de la collaboration entre les organisations et leurs investisseurs en vue d'accroître la valeur à long terme des organisations.

Toutefois, même les organisations qui tentent d'améliorer les interactions avec leurs parties prenantes peuvent se retrouver dans l'obligation de répondre aux questions des actionnaires. Toutes doivent donc bien comprendre leurs zones de vulnérabilité et de risque et être prêtes à expliquer et à défendre les mesures qu'elles mettent de l'avant ainsi que les stratégies et les politiques susceptibles d'attirer l'attention des actionnaires militants. La direction et les membres du conseil doivent aussi avoir une compréhension claire, basée sur des faits, de la valeur de l'organisation à court et à long terme. Ils doivent notamment pouvoir déterminer la valeur de l'organisation et de ses composantes selon divers options ou scénarios, et ce, afin de pouvoir justifier leurs décisions si jamais elles étaient remises en question par des actionnaires militants.

En outre, les organisations doivent surveiller continuellement l'activité du marché afin de détecter tout changement dans leur propre secteur et au sein de leur actionnariat, ou encore dans le comportement de leurs investisseurs. Elles doivent aussi suivre de près ce qui se passe chez les concurrents, surtout si une entreprise de leur groupe de pairs a été la cible de militants ou a fait l'objet d'une couverture médiatique négative ou de commentaires défavorables de la part d'analystes.

Le conseil d'administration et la direction devraient toujours être prêts à répondre rapidement aux questions des actionnaires militants. Ils devraient donc établir une marche à suivre, axée en partie sur une démarche préventive. Ainsi, les organisations devraient maintenir un dialogue constant avec leurs principaux actionnaires et les autres parties prenantes afin de confirmer périodiquement que ces derniers appuient toujours l'organisation et ses stratégies ainsi que ses autres activités, par exemple en communiquant des informations sur les stratégies en matière de relève et de rémunération et sur d'autres questions de gouvernance de grande importance pour toutes les parties prenantes, en particulier les militants. Cette rétroaction aiderait les organisations à repérer les aspects susceptibles d'attirer l'attention des militants, tout en s'assurant d'obtenir l'adhésion et le soutien de leurs principaux actionnaires à l'égard des décisions et des mesures qu'elles prennent.

## Questions que les administrateurs devraient poser

- Avons-nous établi une marche à suivre afin de pouvoir répondre aux questions posées par des militants? À qui ce plan s'adresse-t-il : à la direction, aux membres du conseil, à d'autres personnes?
- La direction comprend-elle bien les points de vue et les préoccupations des actionnaires et des autres parties prenantes relatifs à l'organisation, à ses stratégies et à ses activités commerciales? À quelle fréquence la direction informe-t-elle le conseil des mesures qu'elle met en œuvre pour prendre le pouls de ses actionnaires et communiquer avec les principales parties prenantes?
- Quel rôle le conseil joue-t-il dans le maintien d'un dialogue constant avec les plus importants actionnaires de l'organisation? Quelles sont les principales préoccupations de ces derniers? En tant que conseil, avons-nous répondu adéquatement à ces préoccupations? Avons-nous communiqué à ces parties prenantes les mesures que nous avons prises?
- Comprendons-nous bien les plus grandes vulnérabilités de notre organisation – les décisions et les mesures que nous avons prises et qui sont le plus susceptibles d'attirer l'attention des actionnaires militants? Sommes-nous prêts à justifier ces décisions en les étayant par des faits?
- La direction suit-elle de près l'évolution du secteur et des entreprises semblables à la nôtre afin de détecter tout changement de perception de notre organisation par les actionnaires ou le public? La direction surveille-t-elle les médias sociaux en plus des médias traditionnels afin de savoir ce qui se dit sur notre organisation? À quelle fréquence cette information est-elle communiquée aux membres du conseil?



Les organisations et leur conseil qui font la sourde oreille aux points de vue de leurs actionnaires et des autres parties prenantes courent les plus grands risques. Inversement, les organisations qui ouvrent un véritable dialogue avec leurs actionnaires au sujet d'elles-mêmes et de leurs stratégies de création de valeur sont bien placées pour obtenir un solide appui de ces derniers dans le cas où elles deviendraient la cible de militants.

Tracy Gordon, Londres

Il est important pour les organisations d'entretenir un véritable dialogue qui ne se limite pas aux processus, mais pourrait porter par exemple sur des questions plus sensibles comme la composition du conseil, afin d'établir une communication ouverte et sincère avec leurs plus importants investisseurs. On voit aujourd'hui que les organisations les plus proactives sollicitent l'avis des investisseurs sur la conception de divers éléments de la gouvernance, par exemple la structure de la rémunération.

Natasha De Soysa, Londres



**Tracy Gordon**

Directrice de service, Deloitte Royaume-Uni  
[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



**Natasha De Soysa**

Directrice de service, Deloitte Royaume-Uni  
[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



James L. Goodfellow est membre du conseil d'administration de La Société Canadian Tire Limitée et préside le comité de la rémunération et des ressources de la direction. Il a auparavant été membre du conseil de Discovery Air Inc. et du comité d'audit du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du gouvernement canadien. M. Goodfellow est coauteur des ouvrages intitulés *L'intégrité à la une : l'univers à haut risque des comités de vérification* et *Communication de l'information et attestation – quels sont les enjeux?* Il est un ancien vice-président du conseil de Deloitte Canada.

Les observations d'un administrateur

## Un entretien avec James L. Goodfellow

### Quels sont les principaux défis en matière de gouvernance que doivent actuellement relever les conseils d'administration?

Les défis sont nombreux; néanmoins, la collaboration entre le conseil et les actionnaires figure, à mon avis, en tête des priorités en matière de gouvernance d'un grand nombre de sociétés ouvertes nord-américaines.

C'est au conseil qu'incombe depuis toujours la responsabilité d'approuver les politiques de communication et de présentation de l'information de l'organisation, la mise en œuvre étant déléguée à la direction par le conseil. Cette division des responsabilités est maintenant mise à l'épreuve puisque les actionnaires exigent de participer de plus près à la résolution des problèmes touchant l'entreprise, comme les décisions concernant l'attribution du capital, et veulent avoir accès au conseil relativement aux questions de gouvernance, notamment en ce qui concerne la rémunération de la direction. De nombreux conseils estiment donc, à mon avis, que le temps est venu de reconsidérer les communications avec les actionnaires et les autres parties prenantes.

Les organisations doivent, à tout le moins, se conformer pleinement aux exigences réglementaires en matière d'information financière et de présentation. Il s'agit là d'un enjeu essentiel ou, pour utiliser une analogie sportive, d'une stratégie défensive. Je pense qu'à l'heure actuelle, les entités doivent aller au-delà de la conformité et interagir avec les actionnaires, voire avec les autres parties prenantes. Les entreprises qui y parviennent le mieux réussissent non seulement à communiquer, sur une base régulière, des informations équilibrées et utiles, mais aussi à ouvrir des voies de communication avec leurs actionnaires, à les rencontrer et à les écouter. Elles dépassent la simple communication afin d'instaurer un véritable dialogue et ainsi adopter une stratégie offensive.

Je recommande aux conseils d'évaluer où la direction a positionné les communications avec les actionnaires dans un continuum allant de communications passives et centrées sur la conformité, à un extrême, jusqu'à la participation active des actionnaires, à l'autre extrême, puis de se demander : Est-ce la position souhaitée en matière de communications de l'avis de nos principaux actionnaires? Est-ce la position souhaitée de l'avis du conseil? Si la réponse à l'une ou l'autre de ces questions est négative, les conseils devront déterminer, de concert avec la direction, où les communications devraient se situer dans ce continuum et comment faire pour atteindre cet objectif.

### Comment un programme de participation des actionnaires devrait-il se présenter?

À mon avis, un tel programme devrait viser deux objectifs fondamentaux. Premièrement, il devrait permettre aux actionnaires de mieux comprendre la performance de l'organisation, ses résultats d'exploitation, ses stratégies à long terme, ses principaux risques, les défis posés par la concurrence, etc. Cette responsabilité incombe habituellement à la direction; dans les sociétés ouvertes, l'atteinte de cet objectif passe habituellement par l'établissement d'un programme de relations avec les investisseurs.

Deuxièmement, il devrait permettre aux actionnaires de participer à la résolution des principaux problèmes en matière de gouvernance et de performance. Par exemple, de nombreux actionnaires de sociétés ouvertes exercent des pressions afin d'accroître le rendement total des actionnaires par un accroissement des dividendes ou des rachats d'actions. La rémunération de la direction s'avère une préoccupation fondamentale pour toutes les parties prenantes, en particulier les sociétés ouvertes qui ne font qu'aviver les tensions en organisant une procédure de vote consultatif sur la rémunération de la direction et en recourant à des agences de conseil en vote. Je crois que les entités doivent absolument faire participer activement leurs actionnaires à l'égard de ces questions, mais qu'elles ne doivent pas pour autant céder automatiquement à leurs demandes!

### Est-il difficile de comprendre les préoccupations et les besoins d'information des actionnaires?

Oui, car les actionnaires d'une société ouverte ne constituent pas un groupe homogène. Le conseil doit, entre autres, éviter d'attendre la prochaine assemblée annuelle pour déterminer quels sont les problèmes de gouvernance prioritaires pour leurs actionnaires.

Les agences de conseil en vote se sont positionnées entre les sociétés et leurs actionnaires et conseillent ces derniers quant aux décisions à prendre lors d'un scrutin. La relation entre les sociétés et les actionnaires s'en trouve ainsi compliquée, et les sociétés ne devraient pas présumer que ces conseillers représentent automatiquement les besoins d'informations ou les opinions de leurs actionnaires; en effet, elles devraient vérifier ces besoins directement auprès d'eux.

Je serais préoccupé si un conseil ou une société traitait l'information contenue dans la circulaire de sollicitation de procurations comme toute autre question de conformité juridique ou réglementaire. Cette circulaire devrait plutôt être perçue comme un moyen de définir clairement les messages clés, les principes de gouvernance, le raisonnement du conseil et ses arguments à l'appui.

Le conseil et la direction doivent aussi s'entendre sur les préoccupations des investisseurs et les mesures qui devraient être prises par l'entité pour y répondre. Pour s'assurer que leur position et leurs messages en matière de gouvernance soient compris, de nombreux conseils se réunissent de façon proactive avec les agences de conseil en vote et leurs principaux actionnaires.

### **Les messages clés se perdent-ils dans une information extrêmement dense et technique?**

Au début des années 1990, des inquiétudes ont été exprimées relativement à la densité extrême de l'information financière dont la valeur diminuait par le fait même. Plus récemment, en 2008, Christopher Cox, alors président du conseil de la Securities and Exchange Commission (SEC) aux États-Unis, avait fait l'annonce d'une initiative relative aux informations à fournir pour le XXI<sup>e</sup> siècle, mais dont rien de concret n'est ressorti. En janvier 2014, la présidente actuelle de la SEC, Mary Jo White, a déclaré que son personnel cherchait des solutions qui permettraient aux sociétés d'éviter les répétitions dans leurs rapports financiers ou de rendre leur information plus claire. Toutefois, quelques mois plus tard, la SEC semblait avoir redéfini ses priorités en annonçant qu'elle se concentrerait maintenant sur l'amélioration de l'« efficacité » des informations à fournir; en d'autres termes, elle guette aussi des situations où des informations supplémentaires pourraient s'avérer utiles ou nécessaires.

Alors, que s'est-il produit depuis le début des années 1990? Le volume d'informations dans les états financiers, les rapports de gestion et les circulaires s'est nettement accru. Rien n'a été éliminé. Au contraire, les organismes de réglementation ne font qu'en exiger davantage, et quel est le résultat? Les lecteurs sont souvent plus confus et déroutés qu'informés. Fait à noter, les informations pertinentes et significatives sont souvent dissimulées et obscures. En outre, sans compter les coûts importants qu'elles engendrent, ces informations sont la cause d'une perte de temps et d'efforts pour la direction et les auditeurs.

Malgré cela, je vois d'un bon œil l'exigence récemment formulée par le Financial Reporting Council (FRC) du Royaume-Uni selon laquelle les conseils doivent produire des rapports et des comptes « justes, équilibrés et compréhensibles ». Fait encore plus encourageant, le FRC ne prévoit pas établir un ensemble de règles et de politiques pour définir ces termes. Comme Stephen Hadrill, chef de la direction, l'a indiqué : « Ces termes ont un sens commun, et nous voulons que les gens réfléchissent à la façon dont ils les appliqueront. »

### **Comment la direction est-elle susceptible de réagir à la sollicitation, par le conseil, de la participation des actionnaires?**

Dans certains cas, je ne doute pas que la direction sera anxieuse, voire très anxieuse, mais elle comprendra aussi, à mon avis, qu'il est très difficile pour elle de parler avec crédibilité de questions de gouvernance. Pensons, par exemple, à la rémunération de la direction. Les actionnaires veulent s'adresser à ceux qui la fixent, et non aux personnes qui la reçoivent.

Le président du conseil et les présidents des comités de rémunération, de gouvernance et d'audit sont souvent au cœur des activités liées à la gouvernance. En les faisant contribuer directement aux efforts déployés pour solliciter la participation des actionnaires en ce qui a trait à la gouvernance, les entités peuvent mieux comprendre les préoccupations des actionnaires en matière de gouvernance, la perception des pratiques de gouvernance par ceux qui élisent les administrateurs et les améliorations pouvant y être apportées.

La direction et le conseil doivent donc être au diapason. Dans une société ouverte, il faudra que les programmes de relations avec les investisseurs dirigés par la direction et les activités de gouvernance dirigées par le conseil soient coordonnées et se soutiennent mutuellement afin que les actionnaires aient accès à des informations cohérentes et non contradictoires.

### **Vous avez mentionné les préoccupations des actionnaires concernant les décisions d'attribution du capital. Pourriez-vous élaborer?**

La faiblesse actuelle des taux d'intérêt rend les obligations à long terme peu attrayantes; les actionnaires cherchent donc désespérément à accroître le rendement de leurs placements. Ils veulent obtenir plus d'informations quant à la manière dont les sociétés entendent utiliser leurs liquidités et leurs capitaux; en l'absence de réponse satisfaisante, ils exigent que ces actifs et capitaux leur soient attribués au moyen de dividendes accrus ou de rachat d'actions. En raison des pressions ainsi exercées, des capitaux de montants sans précédent ont récemment été remis aux actionnaires sous forme de rachat d'actions.

Prenons le cas d'Apple Inc. En 2014, Apple a consacré 45 G\$ à des rachats d'actions, dont 17 G\$ au quatrième trimestre clos en septembre 2014. Pourtant, en octobre, un investisseur militant a écrit une lettre à Apple pour demander l'accélération des rachats d'actions.

Apple est probablement un cas unique, mais de nombreuses sociétés ressentent ces pressions, en particulier si leurs actions sont perçues comme étant sous-évaluées,

si leur performance n'est pas à la hauteur des attentes ou si leur actif n'est pas utilisé efficacement. La réaction du conseil et de la direction variera selon la situation financière et commerciale de la société et selon ce qu'ils jugent être dans l'intérêt de la société et des actionnaires. Néanmoins, le maintien des voies de communication et la participation des actionnaires peuvent aider ces parties à trouver une solution acceptable.

### **Quelles règles de base faudrait-il établir pour un programme de participation des actionnaires?**

Un bon programme de participation des actionnaires peut aider la direction, le conseil et les actionnaires à collaborer en vue de la résolution des problèmes, sans litige ni course aux procurations. La réussite d'un tel programme nécessite du temps et des efforts, mais les sociétés ne doivent pas hésiter à s'atteler à cette tâche puisque les actionnaires maintiendront probablement la pression pour participer de plus près aux dossiers qu'ils jugent essentiels. Les étapes à suivre demeurent simples. Le conseil et la direction doivent s'entendre sur leurs rôles respectifs dans ce processus et sur la façon dont ils feront participer les divers groupes de parties prenantes, y compris tout intermédiaire, comme les agences de conseil en vote. Ils doivent ensuite déterminer de quels problèmes ils sont disposés à discuter et lesquels doivent être exclus. Finalement, ils doivent définir d'avance comment ils aborderont les questions délicates, comme le rachat d'actions et la rémunération de la direction, afin de ne pas être pris au dépourvu lorsque les actionnaires et d'autres parties prenantes leur poseront des questions difficiles.

### **Qu'en est-il de la communication avec les autres parties prenantes et de leur participation?**

Un bon nombre des éléments d'un programme efficace de participation des actionnaires peuvent probablement s'appliquer à d'autres groupes de parties prenantes puisque les entités ont des interactions visant à créer de la valeur pour de nombreuses parties prenantes ayant toutes des intérêts particuliers à l'égard des stratégies et de la performance de l'entité. Les actionnaires se distinguent des autres parties prenantes par le fait qu'ils élisent les membres du conseil. Par conséquent, la participation directe du conseil ne serait pas nécessairement appropriée ou pratique pour d'autres groupes de parties prenantes. D'autres initiatives, comme l'information intégrée, sont prometteuses en tant que moyens de répondre aux préoccupations de ces parties prenantes et à leurs besoins d'information.



## Information d'entreprise

# Aller à l'essentiel

La présentation de l'information d'entreprise constitue un défi constant pour les conseils d'administration. Même si ce ne sont pas les administrateurs qui préparent cette information, ils doivent l'approuver et en assumer la responsabilité ultime. Les obligations d'information ont augmenté en volume et en complexité ces dernières années. Les entreprises doivent respecter les exigences des autorités de réglementation comptables et de valeurs mobilières, qui sont parfois contradictoires ou redondantes, et utiliser différents référentiels dans différents pays tout en présentant la situation de l'entreprise d'une manière compréhensible et utile pour les actionnaires et les autres parties prenantes.

Si les parties prenantes ne peuvent trouver de l'information pertinente, compréhensible et à jour dans les informations fournies par une entreprise, c'est peut-être parce que l'information qu'elles cherchent a été omise<sup>11</sup>. Lorsque l'information recherchée par les parties prenantes est fournie, il se peut que les liens logiques à cette dernière ne soient pas bien établis; les organisations présentent de l'information financière et non financière ainsi que de l'information sur des questions liées à la gouvernance, à l'exploitation et à la stratégie, mais habituellement dans des documents distincts qui ne sont pas bien intégrés ou interreliés. (Se reporter à la section sur le développement durable pour en apprendre davantage sur les rapports intégrés.)

Diverses initiatives ont été lancées afin de tenter de régler certains problèmes. Par exemple, l'audit continu et la communication continue de l'information permettraient aux parties prenantes de recevoir l'information financière et non financière presque en temps réel, plutôt qu'après la fin du trimestre, leur donnant ainsi la possibilité de saisir la balle au bond lorsque des événements importants surviennent. Par contre, un flux continu d'information, qui comporterait probablement une certaine quantité d'informations non significatives, ne ferait qu'empirer la situation actuelle de surcharge d'information. Les entreprises ne se sont pas bousculées pour adopter l'audit continu ni la communication continue de l'information; cela est probablement imputable au coût, au peu d'intérêt manifesté par les parties prenantes et à la crainte que la communication continue de l'information ne les place en situation de désavantage concurrentiel.

Certaines autorités de réglementation, comme la SEC, le HM Revenue & Customs au Royaume-Uni et la Companies House à Singapour, entre autres, exigent que les sociétés ouvertes utilisent le langage XBRL (eXtensible Business Reporting Language). La SEC a prévu une mise en œuvre graduelle de ses exigences de présentation en format XBRL en fonction de la taille des entreprises, en ajustant notamment la granularité de l'information que les entités doivent présenter en format XBRL selon qu'il s'agit de l'application initiale ou subséquente. Même si les organisations se sont conformées à ces exigences réglementaires, il est encore trop tôt pour dire si le langage XBRL procurera vraiment des avantages appréciables aux actionnaires. Bien que ce langage permette aux parties prenantes de faire des recherches dans les documents déposés pour trouver les informations dont elles ont besoin, il peut être difficile de comparer les informations de différentes organisations si ces dernières n'utilisent pas les mêmes termes et classifications.

Une cause majeure de la surcharge d'information est la présence de données non significatives. « Beaucoup d'information » n'est pas toujours synonyme de « meilleure information ». Le but premier des informations est d'attirer les investisseurs, mais il semble que cet objectif ait été relégué au second plan, les entreprises étant plus soucieuses d'éviter les litiges ou de se retrouver dans la mire des autorités de réglementation. Le libellé des informations est de plus en plus dicté par les conseillers juridiques, qui recommandent de tout dire, mais en entrant le moins possible dans les détails.

Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que les actionnaires et les autorités de réglementation soient préoccupés par l'utilisation répandue des formules toutes faites et par le manque de transparence. Les autorités de réglementation, qu'il s'agisse de l'IASB, du FASB des États-Unis, du FRC du Royaume-Uni ou de la SEC, cherchent toutes des moyens de réduire la quantité excessive d'informations à fournir et d'en améliorer la qualité. Malgré la publication de certaines propositions et de certains exposés-sondages, comme le document du FASB intitulé *Proposed Statement of Financial Accounting Concepts*, bon nombre de ces initiatives s'inscrivent dans une perspective à plus long terme.

En mai 2014, le Center for Audit Quality (CAQ) et l'Institute for Corporate Responsibility (ICR) de la School of Business de l'Université George Washington ont lancé une initiative sur la présentation de l'information financière, baptisée *Rethinking Financial Disclosure*<sup>12</sup>. En novembre, les auteurs de ce projet ont présenté à la SEC un rapport contenant 11 recommandations visant à améliorer l'efficacité des informations à fournir. En voici quelques-unes :

- Fournir un sommaire présentant seulement les changements apportés depuis l'exercice précédent.
- Distinguer les facteurs de risque propres à l'entreprise de ceux qui ne le sont pas.
- Exiger la présentation d'un rapport stratégique indiquant les objectifs et les stratégies de l'entreprise.
- Entreprendre un projet « Muse » semblable au courant de financement participatif pour solliciter des idées du public afin d'améliorer la présentation de l'information, en particulier sur les risques.

Pour que les informations qu'elle présente soient utiles pour ses parties prenantes, l'organisation doit d'abord comprendre ce qu'elles valorisent et la valeur qu'elle obtient ou perd en raison de l'image qu'elle projette. Des informations transparentes et utiles peuvent non seulement attirer des investisseurs, mais aussi contribuer à gagner l'appui d'autres parties prenantes, par exemple les employés et les clients, en démontrant la détermination de l'organisation et ses réalisations dans des domaines jugés importants par ces parties.

Le cadre COSO mis à jour en 2013 remplace celui de 1992 pour les rapports d'attestation délivrés après le 15 décembre 2014. La direction devrait déjà avoir adopté ce nouveau cadre de référence; quant aux administrateurs (et aux membres du comité d'audit en particulier), ils doivent s'assurer de bien comprendre quelles sont leurs responsabilités à cet égard.

Le cadre COSO 2013 définit 17 principes de contrôle interne et accroît le niveau de rigueur requis pour en évaluer la conception et l'efficacité; les 17 principes doivent être appliqués et respectés pour pouvoir conclure à l'efficacité du contrôle interne à l'égard de l'information financière.

Le nouveau cadre de référence met l'accent sur le rôle du conseil d'administration pour ce qui est de créer un environnement de contrôle efficace et d'établir un processus d'évaluation des risques robuste, ce qui comprend l'identification des risques de fraude et la réponse à ces risques. En particulier, le conseil est responsable :

- de l'établissement d'attentes claires concernant l'intégrité et l'éthique, les conflits d'intérêts, le respect des codes de conduite et autres questions;
- de l'évaluation du risque de contournement des contrôles internes par la direction et de l'examen de la possibilité que la direction contourne de tels contrôles;
- de l'établissement et du maintien d'une communication ouverte entre la direction et le conseil, et de l'établissement de lignes distinctes de communication, telles que des programmes de dénonciation.

<sup>11</sup> « Quand plus veut dire moins : Explorer la nouvelle tendance en matière de présentation d'information par les sociétés », <http://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/risk/articles/la-presentation-de-linformation-par-les-societes.html>, 2014-2015.

<sup>12</sup> « Initiative on Rethinking Financial Disclosure », Institute for Corporate Responsibility and Center for Audit Quality, novembre 2014.

## Questions que les administrateurs devraient poser

- Quels commentaires avons-nous reçus des actionnaires, des autorités de réglementation et d'autres parties prenantes sur les informations fournies par notre organisation? Ces parties prenantes ont-elles formulé des suggestions pour améliorer nos informations? Le cas échéant, avons-nous tenu compte de ces suggestions?
- Quelles mesures avons-nous prises pour rendre nos informations plus accessibles pour nos parties prenantes? Avons-nous recours à des sites Web ou à d'autres technologies pour améliorer l'interactivité, afin que les actionnaires puissent repérer plus facilement dans nos informations les renseignements dont ils ont besoin? Qu'en est-il du langage XBRL? Le fait de simplement respecter les exigences en la matière suffit-il? Avons-nous songé à l'incidence que pourrait avoir le fait d'en faire plus que ce qui est exigé pour notre organisation et ses relations avec ses principaux actionnaires?
- Avons-nous parcouru les informations fournies par des organisations semblables à la nôtre afin de



Les administrateurs ne sont pas nécessairement des experts des exigences réglementaires, et ils ne peuvent passer autant de temps à étudier ces exigences et d'autres aspects de l'entreprise que la direction elle-même, mais ils sont néanmoins responsables du contenu des informations communiquées. En ce qui concerne la communication de l'information d'entreprise, l'un des défis majeurs pour les administrateurs est de s'assurer de donner un portrait clair de la situation tout en respectant les exigences réglementaires.

Al Donald, Toronto

Les obligations d'information pour les sociétés ouvertes sont établies par différents organismes, soit les autorités de réglementation comptables et des valeurs mobilières. Leurs règles sont formulées sous des angles différents et sont parfois redondantes; les organisations peuvent se sentir dépassées par la quantité d'informations qu'elles sont tenues de présenter. Elles doivent à la fois respecter les exigences réglementaires et donner une image claire de la situation à leurs actionnaires et aux parties prenantes, et cette double tâche est ardue.

Stacey Nagle, Toronto

pouvoir les comparer à nos propres informations? Prenons-nous connaissance des meilleures pratiques en matière de communication de l'information afin de trouver des moyens d'améliorer la nôtre?

- De quoi tenons-nous compte au premier chef lorsqu'on nous demande d'approuver les informations à communiquer par notre organisation? Présentons-nous des informations non significatives pour éviter de nous retrouver en situation de non-conformité aux exigences réglementaires? Nous fions-nous à l'opinion de nos conseillers juridiques pour déterminer le libellé à utiliser? Examinons-nous nos informations du point de vue d'un investisseur?
- Avons-nous songé à des moyens d'ajuster le libellé de nos textes afin de présenter un portrait plus fidèle de notre organisation?
- Suivons-nous de près l'évolution de la réglementation visant à améliorer la transparence et l'utilité des informations présentées? Avons-nous cherché à voir quelles pourraient être les répercussions des mesures proposées sur les informations que nous communiquons?



**Al Donald**

Associé, Deloitte Canada

[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



**Stacey Nagle**

Associée, Deloitte Canada

[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



Développement durable

# Comprendre les véritables indicateurs de la création de valeur

Il y a une génération, les actifs corporels constituaient la plus grande part de la valeur des entreprises de l'indice S&P 500, soit 80 % si on se reporte en 1975, tandis que les actifs incorporels représentaient moins de 20 % de la capitalisation boursière. Aujourd'hui, ce ratio s'est inversé, les actifs incorporels représentant maintenant près de 80 % de la valeur des entreprises<sup>13</sup>. La donne a changé : nous sommes passés d'une économie axée sur le secteur manufacturier à une économie de services et de savoir. Les normes comptables et les paramètres traditionnels n'ont pas suivi cette évolution, ce qui fait que les actifs incorporels, dits « fragiles » ou « mous », comme l'expertise, les synergies, l'innovation ou la clientèle, n'ont pas été bien évalués.

Les investisseurs et les autres parties prenantes savent bien que la valeur d'une organisation n'est plus créée uniquement dans ses murs. En effet, de nombreux inducteurs de valeur, dont plusieurs sont de nature incorporelle, influencent la valeur des entreprises, positivement ou négativement, notamment des événements et des processus extrinsèques et hors de leurs frontières géographiques. Par exemple, des changements dans l'environnement d'une organisation, comme les changements démographiques, les crises de l'énergie ou la limitation des ressources, les avancées technologiques, etc., peuvent radicalement modifier son modèle d'affaires, en pire ou en mieux, ce qui fait fluctuer sa valeur.

Voilà pourquoi les parties prenantes veulent comprendre les tenants et aboutissants de leur processus de création de valeur et font des pressions pour obtenir des organisations de meilleures informations non financières. Le message a été entendu, car le nombre de sociétés qui présentent de l'information sur leur performance en matière de développement durable s'est multiplié.

En 2013, 72 % des sociétés de l'indice S&P 500 avaient présenté de l'information sur les facteurs environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance (ESG), ce qui représente une hausse par rapport à 53 % qui avaient fait de même en 2012. Les organisations qui ont présenté des informations sur le développement durable ont vu des effets positifs sur leur réputation et leur évaluation comparativement à celles qui n'ont pas présenté de telles informations, et celles qui ont utilisé le référentiel de la Global Reporting Initiative (GRI) en ont le plus largement profité<sup>14</sup>.

En définitive, les actionnaires souhaitent que les organisations fournissent un rapport intégré <IR>. Bon nombre d'entre elles ont commencé à produire un rapport sur le développement durable, la première étape de la démarche vers l'information intégrée. Il faut généralement compter quelques années pour peaufiner un rapport sur le développement durable; les sociétés commencent par présenter de l'information sur des questions sur lesquelles elles ont des données ou qui leur permettent de montrer des résultats positifs. Au cours de la deuxième ou de la troisième année, elles raffinent leur appréciation de la pertinence – autrement dit, l'importance relative – et déterminent ce qui est important pour leurs parties prenantes et leurs activités, délaissant les indicateurs génériques du développement durable pour insister davantage sur ceux qui comptent vraiment pour leur organisation.

De leur côté, les investisseurs et les autres parties prenantes ont affiné leur compréhension de l'information sur le développement durable. Ils savent quels sont les indicateurs propres à une organisation et posent des questions si aucune mention n'en est faite dans les informations présentées. Les organisations qui présentent des informations non financières considérées comme inadéquates pourraient obtenir des cotes relatives aux facteurs environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance inférieures à celles de leurs pairs, et faire l'objet de critiques dans les médias sociaux ou de la part d'autres parties externes.

L'information intégrée ne se limite pas à un exercice de communication. Comme elle identifie et évalue tous les éléments créateurs de valeur, l'information intégrée permet aux organisations de pratiquer une gestion plus globale, offrant aux dirigeants la possibilité d'utiliser plus efficacement toutes les formes de capital, financier et non financier.

En juin 2014, la Natural Capital Coalition (NCC) a annoncé que le Conseil mondial des affaires pour le développement durable (WBCSD) et l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) mettront au point un Protocole du capital naturel afin que les organisations disposent d'une méthodologie mondiale normalisée qui les aidera à mesurer leur dépendance à l'égard des ressources naturelles, y compris des services écosystémiques, et leur impact sur ces ressources<sup>15</sup>. Cette initiative viendra renforcer les autres arguments en faveur du développement durable et de l'information intégrée.

À l'échelle mondiale, les autorités de réglementation semblent se diriger tranquillement vers l'information intégrée. En Afrique du Sud, les sociétés ouvertes sont tenues de respecter le rapport King III, qui porte sur l'information intégrée; elles doivent s'y conformer, à défaut de quoi elles doivent expliquer pourquoi elles ont choisi de ne pas en appliquer les principes. La plupart des sociétés cotées de ce pays produisent des rapports intégrés. Au Brésil, les entités cotées doivent produire soit un rapport sur le développement durable, soit un rapport intégré pour présenter l'information non financière. La Malaisie envisage actuellement d'inclure une exigence sur l'information intégrée dans ses normes comptables, mais pour le moment, son application n'est pas obligatoire.

L'International Integrated Reporting Council (IIRC) a annoncé des initiatives destinées à accroître la valeur des rapports intégrés. Pour l'instant, les normes d'audit peuvent être appliquées à certaines rubriques d'un rapport intégré, mais aucune norme officielle d'assurance ou d'audit ne traite expressément de l'information intégrée. Dans l'optique qu'une telle norme soit établie, l'IIRC a d'abord publié un document de travail sur l'assurance à l'égard des rapports intégrés, la première étape du processus d'élaboration d'une norme officielle. En novembre 2014, cet organisme a amorcé un projet, appelé < IR > Technology Initiative, visant à trouver des moyens d'utiliser la technologie pour faciliter la production d'un rapport intégré ainsi que les processus de gestion connexes et l'expression d'une assurance à l'égard du rapport. L'objectif de ce projet est d'évaluer comment la technologie est actuellement utilisée pour faciliter la présentation de l'information d'entreprise et les processus de gestion connexes, comment elle peut améliorer la réflexion intégrée et faciliter l'audit et l'assurance d'un rapport intégré, et comment les logiciels peuvent saisir les éléments narratifs d'information<sup>16</sup>.

Les conseils d'administration jouent un rôle de plus en plus important en matière d'information intégrée. Au départ, la plupart des conseils étaient perplexes, ne sachant trop comment s'y prendre pour surveiller l'information intégrée, ni quelles informations devaient être fournies dans ces rapports. Aujourd'hui, le rôle des conseils est plus clair, car le cadre de référence de l'IIRC a établi la structure des rapports intégrés et il précise les principes sur lesquels se fonde ce rapport ainsi que les éléments qui doivent y figurer. Même si l'adoption de ce cadre de référence est facultative, de nombreuses organisations qui produisent des rapports intégrés y ont recours.

<sup>13</sup> Ocean Tomo 300® Patent Index.

<sup>14</sup> « Sustainability: What matters? » Governance and Accountability Institute, Inc., 2014.

<sup>15</sup> Communiqué de presse de la Natural Capital Coalition, « World's leading experts to work together to establish a harmonised way to measure and value nature in business », 2014.

<sup>16</sup> Communiqué de presse de l'IIRC, « Technology Initiative Launches to Underpin New Generation of Reporting », 26 novembre 2014.

## Questions que les administrateurs devraient poser

- Notre organisation présente-t-elle un rapport sur le développement durable ou un rapport intégré? Dans la négative, pouvons-nous nous permettre de priver nos parties prenantes de tels rapports?
- Si nous présentons un rapport sur le développement durable ou un rapport intégré, utilisons-nous le cadre de référence de la GRI ou celui de l'IIRC? Sommes-nous certains que nous présentons de l'information sur les indicateurs qui comptent réellement pour notre organisation et qui sont importants pour la création de valeur? Y a-t-il des aspects de nos informations qui pourraient être améliorés?
- Quelles ont été les réactions des investisseurs, des analystes, des principaux actionnaires et des autres parties prenantes aux informations que nous avons fournies? Ces parties sont-elles généralement satisfaites de la qualité de nos informations? Surveillons-nous les réseaux sociaux pour savoir ce qui se dit au sujet de notre organisation et de ses informations?
- L'information intégrée a-t-elle permis à notre organisation de mieux comprendre et de mieux gérer non seulement ses actifs financiers, mais également ses éléments de capital non financier? Constatons-nous des retombées positives à cet égard? Dans la négative, pourquoi?



Les organisations qui prennent le développement durable et l'information intégrée au sérieux et qui investissent temps et argent dans le processus de présentation de l'information profitent d'un immense avantage concurrentiel, car le rapport intégré renseigne les parties prenantes sur l'organisation et sur son mode de création de valeur. Lorsque les parties prenantes comprennent ça, l'organisation peut en retirer beaucoup.

Claire Hoy, Cape Town

Avec l'information intégrée, on peut surtout voir comment l'organisation est gérée et comment ses diverses formes de capital et ses ressources sont utilisées pour créer de la valeur. Ces données sont présentées en un tout cohérent, ce qui profite non seulement aux parties prenantes, mais également à la direction et au conseil en les aidant à mieux gérer l'organisation.

Johan Erasmus, Johannesburg



**Claire Hoy**

Directrice de service adjointe, Deloitte Afrique du Sud  
[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)



**Johan Erasmus**

Directeur de service, Deloitte Afrique du Sud  
[Communiquer avec moi sur LinkedIn](#)

# Tous les yeux sur le conseil

Les articles contenus dans la publication mettent l'accent sur les principaux enjeux auxquels les conseils seront confrontés en 2015. Chaque conseil devra probablement aussi composer avec d'autres priorités en fonction de ses propres circonstances et enjeux.

L'une des principales préoccupations des conseils d'administration quant aux défis dont il est question dans cette publication est la volatilité continue de l'économie mondiale; de nos jours, les événements régionaux et locaux ont de plus en plus de répercussions à l'échelle mondiale. Alors que l'économie américaine amorce une reprise et que la valeur du dollar américain est en hausse, l'économie européenne reste morose et un déclin des exportations freine les marchés asiatiques. Les prix du pétrole ont chuté à la fin de 2014 et ont atteint le seuil le plus bas depuis des années. Cette baisse profitera à certaines organisations tandis qu'elle posera un défi pour d'autres. Les tensions géopolitiques, les activités terroristes, les cybermenaces et les risques sanitaires, comme le virus Ebola, sont autant de facteurs qui pourraient perturber considérablement les marchés et les organisations, tandis que les perturbations numériques continuent de changer radicalement bon nombre de secteurs et d'organisations.

Dans cet environnement, les organisations qui réussiront le mieux seront celles qui s'appuient sur une stratégie bien définie et sur un programme de gestion des risques

solide. Les organisations devront également s'assurer d'obtenir l'appui de leurs parties prenantes; il est important que ces dernières comprennent et soutiennent les décisions en matière d'investissement et les autres projets de l'organisation. Par ailleurs, puisque aucune organisation n'est à l'abri des événements négatifs imprévus, les conseils et la direction doivent continuellement agir avec intégrité pour protéger leur réputation et celle de leur organisation.

En outre, certains conseils pourraient devoir faire appel à une combinaison différente d'expertise et de connaissances s'ils veulent réussir à comprendre, à traiter et à régler tous les problèmes auxquels leur organisation est confrontée. Un grand nombre d'entre eux pourraient aussi devoir accroître leur diversité. Les conseils devraient être composés d'administrateurs de milieux culturels, de sexes et d'âges différents tant pour rendre compte de la diversité des parties prenantes de l'organisation, en particulier à une époque où les conseils font l'objet d'un examen plus attentif de la part du grand public, que pour permettre que des points de vue plus variés soient exprimés au cours de leurs discussions.

Les programmes de formation des administrateurs ont toujours été importants; ils le sont davantage dans le contexte actuel, où les administrateurs doivent rapidement être au fait des nouveaux problèmes complexes et suivre leur évolution. Lorsqu'ils abordent des sujets complexes, les conseils ne devraient pas hésiter à avoir recours à des experts internes et externes.

Nous espérons que les articles de la présente publication aideront les conseils à s'acquitter de leurs responsabilités en 2015 et qu'ils favoriseront les échanges au sein des conseils. Nous vous encourageons à communiquer avec votre leader de Deloitte en matière de gouvernance pour poursuivre la discussion.



# Ressources



Nous vous invitons à visiter notre [Centre de gouvernance d'entreprise](#), où vous trouverez des ressources qui répondront aux besoins de votre conseil.

## Stratégie

- [A telling performance Surveying narrative reporting in annual reports](#) (Deloitte Royaume-Uni)
- [Aligning Compliance Responsibilities with Business Priorities](#) (Deloitte États-Unis)
- [CFO Insights: The Strategist CFO: Four orientations for engaging in the strategy process](#) (Deloitte États-Unis)
- [From follower to leader](#) (Deloitte États-Unis)
- [Going from good to great](#) (Deloitte États-Unis)
- [Performance management is broken](#) (Deloitte États-Unis)
- [Relatively Right vs. Wholly Wrong: Weekend Reading](#) (Deloitte États-Unis)

## Réputation

- [Étude mondiale 2014 sur le risque de réputation](#) (DTTL)

## Gouvernance des filiales

- [Governance of Subsidiaries: A survey of global companies](#) (Deloitte Inde)
- [Supply Unchained – Fighting Labor Abuse in Your Supply Chain: Weekend Reading](#) (Deloitte États-Unis)

## Composition du conseil

- [2014 Board Practices Report: Perspectives from the boardroom](#) (Deloitte États-Unis et Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals)
- [Deloitte 360: Growth from all directions](#) (DTTL)
- [New Board Dynamics: Composition, roles, responsibilities of the board under the Companies Act, 2013](#) (Deloitte Inde)

## Réglementation

- [Deloitte regulatory news alert: Disclosure of non-financial and diversity information - get ready](#) (Deloitte Luxembourg)
- [Enterprise compliance: The Risk Intelligent approach](#) (Deloitte États-Unis)
- [Évoluer en réponse à la réglementation à l'échelle mondiale](#) (Deloitte Canada)
- [Les occasions à saisir avec la réglementation](#) (Deloitte Canada)
- [Top 10 for 2014 : Our Outlook for Financial Markets Regulation and Supervision](#) (Deloitte Royaume-Uni)

## **Technologie**

[Audit Committee Brief: Technology at the forefront](#) (Deloitte États-Unis)

[Audit Committees: The Risks and Rewards of Emerging Technologies](#) (Deloitte États-Unis)

[Cyber security: Everybody's imperative](#) (Deloitte Canada)

[Deloitte on Disruption](#) (Deloitte États-Unis)

[Digital disruption – Harnessing the 'bang'](#) (Deloitte Australie)

[Embracing Digital: Why Boards That Don't Could Put Companies at Risk](#) (Deloitte États-Unis)

[Inside magazine – Issue 6 for CIOs](#) (Deloitte Luxembourg)

[Tech Trends 2014](#) (Deloitte États-Unis)

[Prédictions TMT 2014](#) (DTTL)

## **Stratégie en matière de talent**

[Global Human Capital Trends 2014](#) (Deloitte États-Unis)

[Talent Edge 2020: Redrafting Strategies for the Uneven Recovery](#) (Deloitte États-Unis)

[What if the road to inclusion were really an intersection?](#) (Deloitte États-Unis)

## **Militantisme**

[Shareholder Activism: Managing Independent-Minded Investors](#) (Deloitte États-Unis)

[Three Leading Practices to Help Address Shareholder Activism](#) (Deloitte États-Unis)

## **Information d'entreprise**

[Quand plus veut dire moins. Explorer la nouvelle tendance en matière de présentation de l'information par les sociétés](#) (Deloitte Canada)

[The new International Integrated Reporting Framework: A review guide for Audit Committee members](#) (Deloitte Afrique du Sud)

## **Développement durable**

[Disclosure of long-term business value What matters?](#) (Deloitte États-Unis)

[Simplifying complexity: The 8 Sustainability Challenges for Canadian Business in 2014](#) (Deloitte Canada)

# Personnes-ressources

## À l'international

Dan Konigsburg  
dkonigsburg@deloitte.com

Michael Rossen  
mrossen@deloitte.com

## Amérique du Nord Canada

Terry Hatherell  
thatherell@deloitte.ca

Paul Skippen  
pskippen@deloitte.ca

Frank Vettese  
fvettese@deloitte.ca

Don Wilkinson  
dowilkinson@deloitte.ca

## États-Unis

Maureen Bujno  
mbujno@deloitte.com

Deborah DeHaas  
ddehaas@deloitte.com

Bob Kueppers  
rkueppers@deloitte.com

## Amérique latine et Amérique du Sud

**Argentine**  
Adriana Calvo  
acalvo@deloitte.com

Maria Mercedes Domenech  
mdomenech@deloitte.com

Alfredo Pagano  
apagano@deloitte.com

**Brésil**  
Camila Araujo  
camilaaraujo@deloitte.com

Ronaldo Fragoso  
rfragoso@deloitte.com

**Chili**  
Fernando Gaziano Perales  
fpgaziano@deloitte.com

Arturo Platt  
aplatt@deloitte.com

**Colombie**  
Maria Cristina Pineros  
mpineros@deloitte.com

**Guatemala**  
Maria de Collier  
mecollier@deloitte.com

**Mexique**  
Daniel Aguinaga  
daguinaga@deloittemx.com

**Pérou**  
Gerardo Herrera Perdomo  
geherrera@deloitte.com

## Asie-Pacifique

**Australie**  
John Meacock  
jmeacock@deloitte.com.au

**Chine**  
Yvonne Law  
yvolaw@deloitte.com.hk

**Corée**  
Jae Kwon Lee  
jklee@deloitte.com

**Hong Kong**  
Hugh Gozzard  
huggozzard@deloitte.com.hk

**Inde**  
Abhay Gupte  
agupte@deloitte.com

**Indonésie**  
Jose Sabater  
josabater@deloitte.com

**Japon**  
Masahiko Kitazume  
masahiko.kitazume@tohmatsu.co.jp

Masahiko Sugiyama  
masahiko.sugiyama@tohmatsu.co.jp

**Nouvelle-Zélande**  
Andrew Burgess  
aburgess@deloitte.co.nz

Peter Gulliver  
pegulliver@deloitte.co.nz

**Singapour**  
David Chew  
dchew@deloitte.com

Gek Choo Seah  
gseah@deloitte.com

James Walton  
jmwatson@deloitte.com

## **Europe, Moyen-Orient et Afrique**

### **Afrique du Sud**

Johan Erasmus  
jerasmus@deloitte.co.za

Nina le Riche  
nleriche@deloitte.co.za

### **Allemagne**

Claus Buhleier  
cbuhleier@deloitte.de

### **Autriche**

Michael Schober  
mschober@deloitte.at

### **Belgique**

Rik Neckebroeck  
rneckebroeck@deloitte.com

### **Communauté des États indépendants**

Oleg Shvyrkov  
oshvyrkov@deloitte.ru

### **Danemark**

Henrik Kjelgaard  
hkjelgaard@deloitte.com

### **Espagne**

Juan Antonio Bordas  
jbordas@deloitte.es

### **Finlande**

Peter Bergstrom  
peter.bergstrom@deloitte.fi

Mikael Paul  
mikael.paul@deloitte.fi

### **France**

Pascal Colin  
pcolin@deloitte.fr

Dominique Jumaucourt  
djumaucourt@deloitte.fr

Carol Lambert  
clambert@deloitte.fr

### **Grèce**

Alithia Diakatos  
adiakatos@deloitte.gr

### **Irlande**

Colm McDonnell  
cmcdonnell@deloitte.ie

### **Israël**

Irena Ben-Yakar  
ibenyakar@deloitte.co.il

### **Italie**

Ciro di Carluccio  
cdicarluccio@deloitte.it

Sylvia Gutierrez  
sygutierrez@deloitte.it

### **Luxembourg**

Laurent Berliner  
lberliner@deloitte.lu

Justin Griffiths  
jugriffiths@deloitte.lu

### **Moyen-Orient**

Rami Adel Wadie  
rwadie@deloitte.com

### **Nigeria**

Tony Olukoju  
aolukoju@deloitte.com

### **Norvège**

Endre Fosen  
efosen@deloitte.no

Helene Raa Bamrud  
hbamrud@deloitte.no

### **Pays-Bas**

Wim Eysink  
weysink@deloitte.nl

Caroline Zegers  
czegers@deloitte.nl

### **Pologne**

Halina Franczak  
hfranczak@deloittece.com

Dorota Snarska-Kuman  
dsnarskakuman@deloittece.com

### **République tchèque**

Jan Spacil  
jspacil@deloittece.com

### **Roumanie**

Andrei Burz-Pinzaru  
aburzpinzaru@deloittece.com

Zeno Caprariu  
zcaprariu@deloittece.com

### **Royaume-Uni**

Tracy Gordon  
trgordon@deloitte.co.uk

William Touche  
wtouche@deloitte.co.uk

### **Suède**

Bjorn Mikkelsen  
bjmikkelsen@deloitte.se

### **Suisse**

Thierry Aubertin  
thaubertin@deloitte.ch

Fabien Bryois  
fbryois@deloitte.ch

Lisa Watson  
lwatson@deloitte.ch

### **Turquie**

Evren Sezer  
esezer@deloitte.com

Nos leaders de la gouvernance d'entreprise de partout dans le monde sont disponibles pour discuter des enjeux traités dans la présente publication ou de toute autre question d'intérêt pour votre conseil.

## Remerciements

Le Centre mondial de gouvernance d'entreprise de Deloitte tient à remercier tous les professionnels qui nous ont aidés à rédiger, à mettre en forme et à réviser ce document, notamment ceux et celles dont le nom apparaît ci-dessous :

Coauteurs : Chantal Rassart (Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.) et Hugh Miller (Hugh Miller Communications).

Les réviseurs techniques de nos divers Centres de gouvernance d'entreprise : Johan Erasmus (Afrique du Sud), Tracy Gordon (Royaume-Uni), Dan Konigsburg (États-Unis), Michael Rossen (États-Unis), Kevin Tracey (États-Unis) et Gillian Wyatt (Canada).

Nous tenons également à remercier Reena Agnihotri, Liz Crompton, Benoît Cronier, Isabelle Dion, Isabelle Ethier, André Levasseur, Karine Paradis, Émilie Péloquin, François Picard, Tracy Tahara et Nathalie Tanguay pour leur appui continu.

## [www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).