

Contact : Evelyne Lekime  
Marketing & Communications Manager  
Tél. +32 2 600 60 12  
E-mail : [elekime@deloitte.com](mailto:elekime@deloitte.com)

## **Stratégie, croissance et performance : les 3 principaux défis des conseils d'administration en Belgique ces 12 derniers mois**

*La première enquête de Deloitte sur les conseils d'administration cerne les principaux défis qu'ils doivent relever. En Belgique, l'accent est mis sur la structure organisationnelle et la gouvernance.*

**Diegem, le 06 juillet 2016 – Deloitte a dévoilé les résultats de la première édition de son enquête à 360° sur les conseils d'administration dans la région EMEA : « Agenda priorities across the region », qui présente les opinions de 271 administrateurs de 20 pays de la région EMEA et donne une perspective unique sur les questions qui retiennent le plus l'attention des conseils d'administration, eu égard aux différents aspects de la gouvernance d'entreprise. La stratégie, la croissance et la performance sont les 3 principaux défis qui ont animé les conseils d'administration belges, ces 12 derniers mois. En Belgique, les fusions et acquisitions ont été un enjeu de taille, l'année passée, mais ce thème devrait perdre en importance dans le futur. Nos répondants s'attendent à un accent accru sur la structure organisationnelle et la gouvernance.**

- Les perspectives de croissance et de compétitivité des administrateurs non exécutifs semblent légèrement plus optimistes.
- Une stratégie efficace et flexible reste cruciale.
- L'innovation occupe une place centrale dans les priorités des conseils d'administration, plus particulièrement sur le plan des processus, du modèle d'affaires et de l'innovation en produits.
- La thématique de la cybersécurité est plus importante que jamais.
- Un leadership fort et efficace au niveau du conseil est un souci majeur.
- Les évaluations des conseils d'administration sont en plein essor.
- 

**Perspectives de croissance et de compétitivité légèrement plus optimistes**

Les perspectives de croissance et de compétitivité à court et à moyen terme des administrateurs non exécutifs sont légèrement plus optimistes qu'il y a quelque temps encore. Les préoccupations qui prédominaient en matière de réduction des coûts et de gestion du capital, en réponse aux conditions économiques défavorables, se sont apaisées.

### **Besoin d'une stratégie efficace et flexible**

Les changements disruptifs sur le plan des affaires et du commerce se poursuivent à un rythme soutenu. Les entreprises doivent instaurer des stratégies capables de s'adapter aux transformations dans leurs marchés, tout en restant focalisées sur leurs objectifs à long terme de création de valeur pour l'actionnaire. Rik Neckerbroeck, associé Audit : « *une stratégie efficace et flexible est plus importante que jamais quand une organisation vise la croissance et à préserver son avance sur ses concurrents. Ce point reste prioritaire pour les répondants. Une approche active du risque est un aspect crucial dans le développement d'une stratégie efficace et flexible : près de 85 pour cent des répondants belges se disent d'ailleurs satisfaits de la bonne intégration de la gestion du risque dans le processus décisionnel du conseil d'administration* ». Pour de nombreux répondants, les conseils ont la responsabilité globale de la stratégie et du risque dans le cadre de la gouvernance et assument le leadership pour cet aspect crucial des affaires de leur entreprise.

### **L'innovation gagne en importance**

En Belgique, un pays caractérisé par une culture entrepreneuriale et de start-up bien ancrée, l'innovation est un sujet prioritaire de l'ordre du jour des conseils, plus particulièrement sur le plan des processus, du modèle d'affaires et de l'innovation en produits.

Un répondant en Belgique a indiqué : « Je crois fermement que l'innovation est la clé du succès futur pour les entreprises européennes. C'est notre principal défi. L'Europe est-elle en mode innovation ? L'Europe doit alimenter l'innovation. »

Une grande majorité des répondants belges a, en outre, indiqué que l'innovation et la génération d'idées sont généralement encouragées au sein de l'entreprise et qu'un bon équilibre a été trouvé entre la stratégie d'innovation et le niveau de risque que le conseil d'administration est prêt à prendre. Enfin, l'étude montre que l'innovation en termes de produits a suscité le plus d'attention. L'innovation numérique a aussi bénéficié d'un intérêt marqué, mais fait l'objet d'une exposition accrue aux risques de cybersécurité.

### **Cybersécurité : un problème nettement plus important**

La cybersécurité est devenue un problème nettement plus important pour les administrateurs non exécutifs et s'invite en tête de leurs préoccupations pour les 12 ou 24 prochains mois. L'émergence de la cybersécurité au rang de thématique significative peut s'expliquer par sa visibilité dans les médias et par la menace qu'elle représente pour la réputation des entreprises victimes d'une attaque fructueuse. Malgré l'importance de ce risque, seuls 25 % des répondants belges ont déclaré que leur organisation avait mis en place un plan d'action en matière de cybersécurité. Selon les répondants belges, il incombe à un comité exécutif de mettre en place le plan d'action face à ce type de risques.

### **Un leadership fort et efficace au niveau du conseil est un enjeu clé**

La connaissance sectorielle, la direction stratégique de l'entreprise et les aspirations de développement international sont les facteurs clés pris en compte pour définir les exigences de compétences futures

du conseil. En termes de diversité, 75 pour cent des répondants belges ont indiqué que l'internationalisation est le principal critère, suivi par le sexe et la qualification professionnelle.

### **Les évaluations des conseils d'administration sont en plein essor...**

... comme en témoignent les 42 pour cent de répondants belges qui ont indiqué avoir pratiqué ce type d'évaluations, généralement en interne et souvent axées sur la stratégie et le leadership. De manière assez surprenante, les résultats de l'évaluation du conseil ne sont pas toujours utilisés pour forcer des changements futurs, comme le soulignent 63 pour cent des répondants belges.

###

### **Deloitte en Belgique**

Deloitte, cabinet d'audit et de conseil de premier plan en Belgique, offre des services à haute valeur ajoutée en matière d'audit, d'expertise comptable, de conseil fiscal et juridique, de financial advisory services et de consultance.

Plus de 3.200 collaborateurs répartis dans 10 bureaux conseillent des entreprises nationales et internationales, des PME ainsi que des institutions publiques et des ASBL. Le chiffre d'affaires pour l'exercice fiscal 2016 s'élève à 432 millions d'euros.

Le cabinet belge fait partie du groupe international Deloitte Touche Tohmatsu Limited, l'un des leaders mondiaux des services professionnels, regroupant plusieurs sociétés membres indépendantes.

Nous concentrons nos efforts sur notre service à la clientèle à travers une stratégie mondiale menée au niveau local dans plus de 150 pays. Fortes d'un capital intellectuel composé de plus de 225.000 personnes dans le monde, nos sociétés membres fournissent des services dans les principaux domaines professionnels couvrant l'audit, la fiscalité, la consultance et le conseil financier. Leurs services, renommés pour leur excellence, ont déjà conquis les décideurs de la plupart des grandes enseignes internationales et nationales, publiques comme privées, et d'organisations prospères en plein essor opérant à l'échelle mondiale. Le groupe Deloitte Touche Tohmatsu Limited a réalisé un chiffre d'affaires de 35.2 milliards de dollars pour l'année fiscale 2015.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter <http://www.deloitte.com/about>.