

Deloitte.



Affinité et confiance
**Partie 4 : La confiance pour
les conseils d'administration**

Les responsabilités des conseils d'administration continuent d'évoluer et d'augmenter à un rythme effréné, et la croissance du nombre et de la complexité de ces responsabilités s'effectue dans un environnement de scepticisme grandissant sur tous les fronts.

En plus des perpétuels sujets comme la stratégie, la relève, la communication de l'information financière et la conformité, les conseils sont confrontés à des exigences accrues en termes de surveillance – allant des défis persistants liés à la pandémie mondiale et à ses conséquences, au devoir d'aborder le rôle changeant de l'entreprise dans la société en général relativement à des questions comme l'expérience client, la diversité, l'équité et l'inclusion, la justice raciale et sociale, les campagnes de vaccination, la réconciliation, les changements climatiques et la cybersécurité.

En considérant l'un de leurs actifs les plus importants – la confiance – les entreprises et leur conseil d'administration peuvent s'entraider afin de surmonter ces défis.



Une analyse de Deloitte a révélé que trois grandes entreprises mondiales, chacune ayant une capitalisation boursière de plus de 10 G\$, ont perdu de 20 à 56 % de leur valeur – une perte totale de 70 G\$ – lorsqu'elles ont abusé de la confiance de leurs parties prenantes¹.

¹ Jennifer Lee, Nick Galletto, Praveck Geeanpersadh, « Affinité et confiance, première partie : L'avenir de la confiance », p. 4, 2020.

Grâce à une connectivité et à une visibilité de plus en plus grandes, l'accès direct aux membres du conseil d'administration se démocratise davantage.

Les clients, les employés et d'autres parties prenantes s'adressent directement au conseil comme jamais auparavant, de sorte que les conseils d'administration doivent jouer un rôle plus personnel afin d'établir la confiance au sein de l'organisation.

Par conséquent, il ne fait aucun doute que le conseil d'administration a la responsabilité de surveiller, et non pas de prendre en charge, la fiabilité d'une organisation. Le conseil encadre et influence l'orientation stratégique d'une entreprise qui devrait maintenir des niveaux élevés de confiance auprès des parties prenantes.

Pour que le conseil puisse surveiller efficacement la confiance, la direction doit fournir un point de référence qui lui permettra de déterminer la mesure dans laquelle l'entreprise inspire confiance, ou les domaines où il est nécessaire de bâtir cette confiance ou de la renforcer. Une fois qu'il a une idée du niveau global de confiance existant au sein de l'organisation, il peut aider la direction à gérer les domaines où il faut l'instaurer, en lui permettant :

- de cerner ou de remettre en cause des vulnérabilités ou des facteurs qui pourraient miner la confiance
- de prioriser les facteurs ou les aspects qui nécessitent une attention particulière
- d'allouer des ressources afin d'établir, de préserver et de renforcer la confiance des diverses parties prenantes – même lorsque des approches conflictuelles ou variables pourraient être nécessaires
- de faire un suivi des progrès de la direction et de les évaluer



La capacité du conseil d'administration à maintenir la surveillance de la confiance peut être fortement affectée en cas de crise. Parfois, il peut faire preuve de solidarité vis-à-vis de la direction et, dans d'autres, il pourrait considérer la direction ou l'un ou plusieurs de ses membres comme étant à l'origine de la baisse du degré de confiance.

Un plus grand nombre de chefs de la direction perdent leur poste pour des raisons liées à la confiance plutôt qu'aux résultats financiers².

20 Per-Ola Karlsson, DeAnne Aguirre, Kristin Rivera, « Are CEOs less ethical than in the past? », *Strategy + Business*, 15 mai 2017.

Les dirigeants peuvent établir et maintenir la confiance en agissant avec compétence – par exemple, en établissant des objectifs et en les atteignant – et avec intention – c'est-à-dire en donnant un sens clair à leurs actions. Ils doivent en définitive considérer les décisions officielles du point de vue des parties prenantes, et tenir compte des conséquences potentielles qui en résultent. Il se peut que ce ne soit pas requis dans tous les cas, mais une connaissance pratique de la façon d'appliquer les quatre dimensions humaines de la confiance peut aider le conseil d'administration ou un comité à prioriser les décisions et à se concentrer

sur les aspects qui peuvent faire progresser non seulement la situation stratégique de l'organisation, mais aussi générer des résultats et les consolider.

Une connaissance pratique de la façon d'appliquer les quatre dimensions humaines de la confiance peut aider un comité à prioriser les décisions.

La confiance est un concept humain, et il existe un modèle pour assurer une discussion élargie à ce sujet à l'échelle du conseil d'administration.

Les conseils d'administration qui étudient les recommandations de la direction quant à leurs divers portefeuilles devraient se mettre à la place de leurs parties prenantes (c.-à-d. employés, fournisseurs, organismes de réglementation, clients, médias, collectivité) afin d'évaluer leurs besoins en tenant compte des quatre dimensions humaines de la confiance : physique, émotionnelle, financière et numérique. Ils peuvent évaluer la mesure dans laquelle les parties prenantes, en général et en groupes spécifiques, jugent que l'organisation mérite leur confiance à l'égard de ces facteurs en examinant les éléments suivants :



Confiance physique

Les parties prenantes sont-elles assurées que le lieu physique de l'entreprise est sécuritaire?

Collectivité : Les membres de la collectivité se sentiraient-ils en sécurité en se joignant à des groupes ou en allant dans des lieux où des ressources sont partagées et touchées par plusieurs personnes?



Confiance émotionnelle

Les parties prenantes sont-elles assurées que leurs besoins émotionnels et sociétaux sont protégés et que l'entreprise a créé un environnement sécuritaire sur le plan psychologique?

Employés : Les employés sont-ils assurés qu'ils auront ce dont ils ont besoin pour faire leur travail? Peuvent-ils



Nous avons récemment été témoins de reportages à propos de sociétés cotées en bourse ayant reçu des paiements au titre de la Subvention salariale d'urgence du Canada. Cette aide financière a été accordée non seulement à des organisations qui étaient aux prises avec des difficultés, mais aussi à plusieurs autres qui auraient facilement pu surmonter un ralentissement temporaire durant la pandémie.

Même si ces sociétés étaient admissibles à ces prestations, une question d'apparences entre en ligne de compte quand on accepte des subventions tout en affichant de solides résultats, en versant des dividendes plus élevés qu'auparavant, et en disposant des ressources nécessaires pour continuer de faire des acquisitions, mais en effectuant des mises à pied afin de réduire les coûts. Comme l'indiquait un article du Globe and Mail, les 110,6 G\$ versés en subventions salariales avaient pour but de protéger les emplois, mais dans de nombreux cas, ils ont servi à gonfler les bénéfices.

*Une question en particulier se pose dans ces cas :
« Où était le conseil d'administration? »*

3 Patrick Brethour, Tom Cardoso, David Milstead, Vanmala Subramaniam, « Wage subsidies were meant to preserve jobs. In many cases, the \$110.6 billion response padded bottom lines », *The Globe and Mail*, 8 mai 2021.

se permettre d'exprimer leur point de vue et de poser des questions au sujet de leur travail – ouvertement et sans crainte de représailles – et ont-ils l'assurance qu'ils recevront des réponses honnêtes?



Confiance financière

Les parties prenantes sont-elles assurées que leurs préoccupations économiques et financières sont entendues?

Fournisseurs : Sont-ils assurés que, s'ils ne peuvent pas répondre aux exigences ou aux besoins d'une entreprise en raison de leurs propres contraintes, l'entreprise en question comprendra?



Confiance numérique

Les parties prenantes sont-elles assurées que leurs renseignements sont en sécurité?

Clients : Sont-ils assurés que la cybersécurité est une priorité et que leurs transactions, les renseignements à leur sujet et leurs données personnelles sont exacts, protégés et confidentiels?

Avancer avec confiance

Afin de mieux tenir compte des priorités susceptibles d'aider à inspirer confiance à leurs parties prenantes, les conseils d'administration peuvent se poser les questions suivantes :

- Quelles dimensions de la confiance sont les plus importantes pour chacune de nos parties prenantes à l'heure actuelle?
- Si nous prenons cette mesure, est-ce pour de bonnes intentions? Cela correspond-il à la raison d'être de notre organisation?

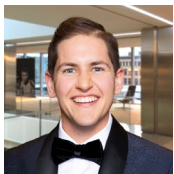


- Pouvons-nous remplir nos promesses envers nos parties prenantes de manière compétente?
- Communiquons-nous nos intentions de façon claire et transparente, même quand nous ne connaissons pas toutes les réponses?
- Comment surveillons-nous et mesurons-nous les progrès que nous faisons pour répondre aux besoins des parties prenantes parmi les quatre dimensions de la confiance?
- Les compromis envisagés sont-ils bien compris?

Les conseils d'administration qui se posent constamment ces questions permettront à leur organisation de s'adapter rapidement aux besoins en constante évolution des parties prenantes, et aux forces externes changeantes qui façonnent leur point de vue.

Oui, la direction a la responsabilité de la confiance, en l'instaurant de l'intérieur, mais c'est le conseil d'administration qui en assure la surveillance.

Les administrateurs jouent un rôle crucial : ils servent de pivots entre la direction à l'intérieur d'une organisation, et les parties prenantes à l'extérieur. Oui, la direction a la responsabilité de la confiance, en l'instaurant de l'intérieur, mais c'est le conseil d'administration qui en assure la surveillance. Mener à bien cette fonction essentielle, avec beaucoup d'attention et de respect afin de s'assurer de la confiance de toutes les parties prenantes, peut accroître la valeur du conseil – et de l'organisation dont la surveillance lui est confiée.



Michael Cherny

Leader principal
Centre de la confiance

micherny@deloitte.ca

416-601-6428



Fatima Laher

Associée leader mondiale du service
à la clientèle et membre du Conseil

flaher@deloitte.ca

416-601-6570

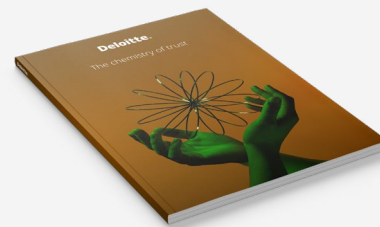
SÉRIE AFFINITÉ ET CONFIANCE

Dans notre série sur la confiance, nous présentons notre point de vue sur la confiance liée aux entreprises. Vous y apprendrez à quel point il est important d'intégrer la confiance à votre organisation, ce qu'elle signifie pour vos clients et comment vous pouvez réellement comprendre ses subtilités et ses avantages.



Partie 1 : L'avenir de la confiance

Un nouvel impératif d'affaires nous interpelle : créer une valeur durable pour toutes les parties prenantes et concilier leurs intérêts divergents. La confiance est une valeur sociale ébranlée. Le rapport explore ce que la confiance signifie pour les dirigeants de prestigieuses entreprises canadiennes et mesure l'incidence financière d'un scandale, en plus de tirer des leçons sur la manière d'agir en des temps difficiles.



Partie 2 : Comprendre la confiance du consommateur

Il faut beaucoup de temps pour bâtir la confiance, mais elle peut être vite perdue. Lors d'une étude menée auprès des consommateurs, nous avons testé notre cadre de la confiance et déterminé quels facteurs sont importants pour la gagner. Les enseignements que nous en avons tirés ont des applications qui vont au-delà des consommateurs. Dans ce rapport, nous nous penchons sur la nature de leur confiance et sur les mesures que les entreprises peuvent prendre pour rehausser leur relation de confiance avec eux.



Partie 3 : Décomposer la confiance

Comment les leaders d'affaires peuvent-ils opérationnaliser la confiance? Dans ce volet de notre série, nous effectuons une analyse approfondie des moyens à prendre pour devenir une organisation digne de confiance, notamment en évaluant les initiatives qui ont une incidence sur les relations avec les parties prenantes, en élaborant des stratégies sur mesure et en surveillant les relations avec les parties prenantes afin de revoir ou d'améliorer les stratégies visant à protéger l'organisation.



Partie 4 : La confiance pour les conseils d'administration

Les conseils d'administration font l'objet d'une surveillance et d'une responsabilité accrues à l'égard de questions allant de la réponse à la pandémie à des enjeux sociétaux plus vastes, comme la diversité, l'équité, l'inclusion, la justice raciale et sociale, les changements climatiques et plus encore. La confiance est au cœur de toutes ces questions. Ce quatrième volet explore la façon dont les conseils d'administration peuvent favoriser la confiance des parties prenantes tout en augmentant la valeur des organisations qu'ils supervisent.

deloitte.ca

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. 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 une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.