

# Place à nos leaders d'affaires Entretiens – *Alerte aux administrateurs 2014*

Veillez lire cette transcription de pair avec l'Alerte aux administrateurs 2014 de Deloitte – **Surveillance accrue et connaissances approfondies : stratégies efficaces en période de changements perturbateurs à l'intention des conseils**



## Entretiens avec nos experts

### « Rien n'est permanent sauf le changement »

Héraclite d'Éphèse (c. 535-475 av. J.-C.)

Dans le passé, des changements perturbateurs étaient périodiques et cessaient lorsqu'un certain niveau était atteint, comme la chaîne de montage automatisée, par exemple, qui a révolutionné l'industrie au début du XX<sup>e</sup> siècle et demeure un élément pivot des procédés de fabrication modernes. Aujourd'hui, les changements perturbateurs se produisent continuellement et créent instantanément un effet d'enchaînement. Ils sont, qui plus est, produits par une foule de facteurs : perturbation numérique créée par des percées incessantes, réformes réglementaires, crises économiques, mondialisation et évolution des normes sociales et des mentalités.

En pareil contexte, tout peut changer à tout moment puisque les frontières s'estompent, les chaînes d'approvisionnement sont perturbées et les modèles d'affaires en vigueur depuis longtemps deviennent désuets. Le changement s'accompagne toutefois d'occasions. Les percées technologiques donnent aux organisations la possibilité de dégager de nouveaux revenus en ciblant de nouveaux clients, de nouveaux secteurs et de nouvelles régions tout en automatisant complètement les activités de soutien et en se dessaisissant d'actifs ayant perdu de leur valeur pour réduire les coûts. Pour les organisations, la difficulté consiste à se rendre compte qu'un changement perturbateur se produit et à prendre rapidement des mesures décisives.

Le numéro 2014 de l'Alerte aux administrateurs, *Surveillance accrue et connaissances approfondies : Stratégies du conseil en période de changements perturbateurs*, analyse dix enjeux clés auxquels sont confrontés les conseils d'administration en raison des changements perturbateurs qui touchent leur organisation ainsi qu'eux-mêmes. Les articles de ce numéro de l'Alerte ont été rédigés avec l'aide d'experts de cabinets membres de Deloitte (« Deloitte ») de partout dans le monde, qui ont donné un aperçu des occasions à saisir et des risques sous-jacents que les conseils et la direction doivent considérer afin d'élaborer des stratégies efficaces.

Dans la présente publication, qui accompagne l'Alerte aux administrateurs, les experts de Deloitte approfondissent leurs analyses des enjeux; ils jettent une lumière nouvelle et font part de leurs observations sur les tendances importantes afin de mieux comprendre les enjeux et permettre aux conseils de les traiter plus efficacement.

Bien des organisations auront pour tâche délicate de repérer le moment où se produisent les changements perturbateurs et d'y réagir efficacement. Nous espérons que les entretiens de la présente publication et les analyses des questions présentées dans l'Alerte aux administrateurs aideront votre conseil à atteindre ses objectifs dans un tel environnement et qu'ils favoriseront les échanges entre les membres de votre conseil. Nous vous encourageons à communiquer avec nos experts ou votre associé de Deloitte pour poursuivre la discussion.



### **Damien Tampling**

Damien Tampling est associé et leader, Technologies, médias et télécommunications, chez Deloitte Australie. Il travaille au bureau de Sydney, en Australie.

# Faire émerger l'innovation : entretien avec Damien Tampling

## **On dit qu'il y a deux sortes d'organisations : celles qui font avancer les choses et celles qui se demandent ce qui vient de se passer. Quelle est l'attitude des organisations en matière d'innovation et de progrès?**

Il y a cinq à dix ans, lorsque l'innovation a commencé à être au cœur des préoccupations des entreprises, celles-ci étaient nettement moins expérimentées et une partie de leur investissement dans l'innovation ne se traduisait pas par des avantages importants. Beaucoup de progrès a été fait depuis. Les organisations abordent aujourd'hui l'innovation et la réflexion révolutionnaire de façon beaucoup plus rigoureuse et elles comprennent mieux les différents types d'innovations, leurs différents objectifs et la manière dont les idées innovatrices doivent être évaluées.

On se préoccupe actuellement beaucoup des technologies numériques à cause de l'importance des changements qu'elles entraînent. Les organisations de pointe se posent deux questions essentielles : quelle est l'incidence de la révolution numérique sur notre secteur et notre organisation? Quelles sont les mesures les plus efficaces que l'on peut prendre pour réduire les menaces et maximiser les occasions à saisir qui découlent de ce changement?

De nombreux conseils d'administration examinent attentivement les compétences et l'expérience de leurs membres en ce qui a trait à la révolution numérique. Ils admettent que l'époque où l'on pouvait penser que les technologies numériques étaient un secteur d'investissement indépendant est révolue. De nos jours, ces technologies sont un élément fondamental de la stratégie d'affaires de toute organisation et, par conséquent, tous les conseils doivent pouvoir compter sur des membres ayant de l'expertise dans ce domaine.

## **Des tendances se dégagent-elles quant aux façons dont les organisations innovent?**

Oui, en effet. Les organisations novatrices sont à l'écoute de leurs clients et cherchent à comprendre ce qu'ils veulent, tentent de trouver des idées nouvelles et différentes, et ensuite de les réaliser. Pour répondre à la question « pourquoi l'innovation », elles mettent le client en tête de liste de leurs priorités et elles persévèrent jusqu'à ce qu'elles réussissent.

Une autre tendance qui se répand de plus en plus est celle des organisations qui se tournent vers l'extérieur et qui innovent en s'appuyant sur un écosystème plus large. Il y a quelques années, les organisations réunissaient leurs grands stratèges pour générer des idées. Aujourd'hui, les leaders se sentent également plus à l'aise pour mettre en place des programmes d'innovation qui sollicitent la participation d'experts et

d'entrepreneurs externes, en leur donnant même accès à des actifs privilégiés. Bien que cette façon de procéder comporte des risques, plusieurs organisations estiment que la qualité des nouvelles idées, des nouveaux produits et services auxquels elles aboutissent ainsi que l'enthousiasme généré l'emportent de loin sur ces risques.

Les organisations à la pointe de l'innovation intègrent aussi deux ou trois, parfois plus, innovations dans leurs modèles d'affaires, par exemple en mettant en œuvre des innovations dans plusieurs réseaux de distribution, en concevant de nouveaux produits ou services qui leur permettent de se démarquer de leurs concurrentes ou en établissant de nouveaux marchés.

## **Quels sont les risques pour l'organisation dont les conseils devraient se préoccuper?**

La direction doit comprendre où le changement perturbateur se produit et être en mesure de réagir rapidement et courageusement. Combien de fois n'avons-nous pas constaté qu'un changement perturbateur négligé avait une incidence exponentielle sur l'organisation. Les conseils doivent demander l'avis de la direction sur les tendances perturbatrices qui influent sur l'organisation et sur les mesures qu'elle prend pour en tenir compte et si elle le fait rapidement.

Les systèmes de gestion du savoir sous-jacents de l'organisation représentent un autre risque. Certaines organisations ont de bonnes idées et ont la volonté d'investir dans ces idées, mais elles sont freinées par leur absence d'infrastructure au niveau des systèmes. À notre époque, il est difficile de réagir rapidement et efficacement à des tendances perturbatrices si l'on ne s'appuie pas sur des systèmes de service à la clientèle et des systèmes administratifs robustes. Les conseils d'administration devraient interroger leur chef de l'information sur les aspects des technologies dans lesquels l'organisation investit, ce qu'elle compte moderniser et si les améliorations apportées à ses systèmes sont assez souples pour s'ajuster aux besoins changeants de la clientèle.



### Nick Galletto

Nick Galletto est un associé et leader national des solutions de gestion des risques liés aux technologies pour Deloitte Canada en plus d'être le leader de la sécurité, confidentialité et résilience pour Deloitte Amériques. Il travaille au bureau de Toronto, au Canada.

# Comprendre les cyberrisques : entretien avec Nick Galletto

## Les cyberattaques semblent être devenues monnaie courante. Pourquoi en est-il ainsi et qui est le plus à risque?

Tout le monde court des risques. Si votre organisation n'a pas encore été, à ce jour, victime d'une cyberattaque, il se peut en réalité qu'elle l'ait été et que vous n'en ayez pas eu connaissance. Sinon, elle court un grand risque d'être victime d'une telle attaque dans un avenir proche.

Une grande partie des risques auxquels nous sommes désormais exposés est attribuable à notre degré de connectivité. Il y a cinq à dix ans, lorsque les organisations n'étaient pas encore à ce point interconnectées, nous assurons principalement la sécurité du périmètre en construisant des murs solides autour de notre organisation et de son environnement informatique pour protéger nos actifs. Nous contrôlions l'accès à cet environnement en le limitant seulement aux personnes autorisées. À l'heure actuelle, nous sommes beaucoup plus connectés. Lorsque les organisations établissent des relations d'affaires ou concluent des partenariats, qui font partie de la chaîne d'approvisionnement, par exemple, il est nécessaire d'échanger de l'information. Nous ne pouvons donc plus évoluer en vase clos à l'intérieur d'une organisation ni y préserver notre information : nous sommes beaucoup plus exposés qu'avant.

Les types de menaces ont également changé. Lorsque nous avons bâti des périmètres de sécurité rigoureux, notre objectif était de contrôler l'accès par la « porte d'entrée ». Les cybercriminels d'aujourd'hui tentent plutôt de trouver des « portes dérobées » qu'ils pourraient franchir.

## Que signifient les « portes d'entrée » et les « portes dérobées »?

Une attaque par la « porte d'entrée » est habituellement lancée au moyen d'un accès à distance ou d'un navigateur. Ce type d'attaque continue de se produire. Toutefois, il est plus facile d'attaquer un système par une « porte dérobée ». Ces attaques visent des individus et s'appuient sur des stratégies d'ingénierie sociale, comme l'hameçonnage, pour convaincre la personne visée de poser un geste précis, notamment de cliquer sur un lien ou d'ouvrir une pièce jointe. Ces tactiques fonctionnent car elles sont souvent très sophistiquées. L'expéditeur du message semble légitime en plus d'être quelqu'un que le destinataire connaît et en qui il a confiance.

Les individus visés par ces attaques ont un accès privilégié à l'information : un administrateur du système par exemple, qui connaît les mots de passe dont le cybercriminel a besoin pour avoir accès à l'ensemble de l'organisation.

## Que recherchent les cybercriminels?

Toute organisation a des actifs essentiels qui lui donnent un avantage sur ses concurrents. Les cybercriminels cibleront les actifs essentiels pour obtenir des renseignements ou un gain financier et concurrentiel. Bon nombre réussissent à s'en emparer parce que les groupes de cybercriminels sont redoutablement organisés et disposent d'importants moyens financiers. Ils sont aussi très bien renseignés. Nous savons que les attaques récentes ciblant des établissements financiers impliquaient des travailleurs de ce secteur. Pourquoi? Parce qu'ils comprenaient la manière de s'introduire dans les systèmes.

La connectivité est un facteur prédominant; certaines cyberattaques ciblent une organisation donnée en vue d'obtenir l'information nécessaire pour atteindre ultimement une autre organisation. Citons l'exemple d'une société de logiciels de sécurité qui a été victime d'une attaque parce que les cybercriminels tentaient de s'emparer d'algorithmes utilisés dans son logiciel pour générer une authentification à deux facteurs. La cible réelle de l'attaque était en réalité un fabricant spécialisé qui protégeait ses renseignements au moyen de ces logiciels de sécurité et les algorithmes volés auparavant ont servi à avoir accès aux systèmes de ce fabricant.

## À quoi les organisations doivent-elles faire attention pour se protéger?

Traditionnellement, les responsables concentraient leurs efforts sur les personnes, les renseignements et les données qui entraient dans une organisation avant de déterminer s'ils présentaient un risque quelconque. Par contre, ce sur quoi les responsables ne s'attardaient que rarement était l'information qui sortait de l'organisation. Si l'on considère les renseignements qui sortent d'une organisation, seule une partie est transmise à des partenaires d'affaires légitimes. Par ailleurs, d'autres informations font l'objet de fuites non contrôlées. L'information peut avoir été transmise involontairement ou alors elle peut avoir été partagée de manière qui n'était pas suffisamment sécuritaire par un employé ou un partenaire d'affaires. L'organisation peut ainsi devenir un cyberphare : elle fournit des bribes d'information ici et là qui, si elles sont rassemblées, peuvent générer un profil suffisant pour lancer une cyberattaque. Les bribes d'information individuelles peuvent sembler innocentes, mais lorsque les renseignements sont mis en commun, ceux-ci peuvent créer un vecteur de menaces pour l'organisation et en faire une cible pour les cybercriminels.

# Comprendre les cyberrisques : entretien avec Nick Galletto

(suite)

## Quelle devrait être la principale préoccupation du conseil d'administration?

En fin de compte, les conseils doivent se demander si leur organisation a la capacité de déceler et de répondre aux cybermenaces? Si je siégeais au conseil, je souhaiterais être certain que l'organisation prend les bonnes mesures pour se protéger. Ceci dit, les attaques pourraient toujours se produire, mais nous prendrions les devants dans notre démarche visant à nous protéger. Il s'agit donc de reconnaître que nous sommes victimes d'une attaque et d'en identifier la nature en plus de se doter d'un plan pour y répondre. La solution passe par une surveillance de nos principaux indicateurs de risque et des tendances au sein de notre organisation et de notre secteur; à savoir ce qui change et ce qui s'y produit.

Les organisations doivent être proactives et assurer une surveillance de leur environnement si elles ne veulent pas que leurs clients leur disent qu'il y a un problème et qu'elles ont été victimes d'un cybercrime.



### **Nicolai Andersen**

Nicolai Andersen est un associé et le leader de l'innovation pour Deloitte Allemagne. Il travaille à Hambourg, en Allemagne.

# Libérer la productivité : entretien avec Nicolai Andersen

## **Il y a un certain débat sur ce qui est le plus bénéfique pour les organisations : l'innovation ou la productivité. Quel est votre point de vue?**

Dans un monde idéal, chaque organisation aimerait être à la fois très innovatrice et très productive. Dans la réalité, toutefois, ce ne sera pas le cas pour chacune d'entre elles. Les circonstances propres à chaque organisation feront en sorte qu'une plus grande importance sera accordée à l'innovation ou à la productivité, notamment son modèle économique, son environnement concurrentiel, son secteur d'activité, etc.

Par exemple, chaque organisation n'a pas à être un pionnier de l'innovation. Il y a de nombreux exemples d'organisations florissantes qui choisissent d'être des « suiveurs rapides », c'est-à-dire dont la stratégie est de suivre rapidement un innovateur sur le marché en lançant leur propre version du produit novateur. Cela dit, cette stratégie est risquée : pour obtenir du succès, l'organisation ne doit pas seulement lancer son produit rapidement sur le marché, il doit être « meilleur » que l'original, soit moins cher ou offrir de meilleures fonctions, ou se différencier de manière unique.

## **Que faut-il pour être un « suiveur rapide »?**

Pour réussir en tant que « suiveur rapide », l'organisation doit déjà avoir investi massivement dans la recherche et le développement (R&D) et y avoir acquis des compétences, puisqu'elle devra s'en servir pour développer sa version améliorée du produit et le lancer sur le marché plus rapidement que les autres suiveurs rapides potentiels.

Les investissements en R&D, en matériel et en outillage ainsi qu'en technologies des communications sont importants pour toutes les sociétés, particulièrement celles établies dans les pays industrialisés dont les coûts sont comparativement élevés (salaires, matières premières, etc.). Pour affronter la concurrence à l'échelle mondiale, elles doivent faire preuve d'innovation, et notamment maximiser leur niveau de productivité.

Prenons par exemple les sociétés automobiles comme Mercedes, BMW et Audi. Leur succès dépend principalement de deux éléments : de leurs innovations, puisque leurs clients s'attendent à ce que leurs automobiles représentent le nec plus ultra de ce que l'industrie automobile a à offrir; et de leur productivité, puisque ces sociétés doivent maximiser l'efficacité et l'efficacité de leurs processus de production afin d'être concurrentielles.

## **De quoi les conseils d'administration devraient-ils se préoccuper en matière de productivité?**

Le conseil d'administration devrait être au fait de la productivité de l'organisation. Il devrait demander à la direction de produire un rapport sur la productivité et, surtout, lui demander comment l'organisation investit dans la productivité. Dispose-t-elle des ressources, entre autres en R&D, pour pouvoir s'adapter rapidement aux changements que subit le marché dans lequel elle exerce ses activités?

Lorsque les principaux dirigeants de l'organisation évoquent la performance, donnent-ils aussi leur opinion sur les tendances du secteur et sur leur réaction à ces tendances? Sont-ils au fait des tendances montantes et de celles qui sont en perte de vitesse et qu'il vaudrait mieux ne plus suivre?

## **Nous entendons des critiques sur la façon dont les changements législatifs et réglementaires nuisent aux organisations et perturbent la productivité.**

C'est une question de perspective. Bon nombre d'organisations peuvent considérer comme une menace les nouvelles règles et les nouveaux règlements qui les obligent à changer leurs comportements. Elles devraient les considérer plutôt comme une occasion d'innover et de se distinguer.

Par exemple, l'Union européenne étudie actuellement les niveaux d'émissions acceptables pour les automobiles. L'Allemagne et certains autres pays où le secteur automobile est puissant chercheront naturellement à protéger leurs secteurs et ne voudront donc pas que les nouvelles exigences soient trop strictes. Je suis toutefois d'avis que lorsque des exigences plus sévères sont fixées, cela oblige les sociétés à être plus novatrices. Les secteurs protégés par une réglementation moins stricte risquent de prendre du retard par rapport aux organisations qui exercent leurs activités dans des pays où la réglementation est plus stricte et qui ont appris à s'y adapter.



### Stefan Dierks

Stefan Dierks est associé et chef, Stratégie et vérification diligente commerciale et opérationnelle à Deloitte CEI. Il travaille au bureau de Moscou, en Russie.

# Stratégies en des temps difficiles : entretien avec Stefan Dierks

## L'établissement de stratégies semble être devenu un processus souvent ouvert au public où chacun cherche à imposer son point de vue sur les choix stratégiques des organisations.

Les choix stratégiques des organisations ont toujours suscité une réaction du public, mais celle-ci reposait habituellement sur les lois du marché. Ainsi, lorsque les choix stratégiques d'une organisation sont fondés sur une évaluation exacte du marché et de ses possibilités, la réaction des clients est positive et favorise la croissance de l'organisation. En revanche, si les hypothèses de l'organisation sont erronées, les clients chercheront ailleurs et la croissance ne sera pas celle escomptée.

Aujourd'hui, bon nombre des parties prenantes qui n'approuvent pas les choix stratégiques de l'organisation expriment avec force leur désaccord et plusieurs sont même disposées à contester et à s'opposer vigoureusement à l'organisation pour l'obliger à changer de stratégies. Les organisations doivent s'attendre à ce que leurs choix stratégiques puissent être contestés à tout moment par diverses parties prenantes, connues ou non.

Qui plus est, ces choix stratégiques pourraient être contestés longtemps après avoir été faits, même s'ils semblaient avoir été bien accueillis au départ. Par exemple, un important projet de développement des infrastructures en cours depuis des années peut soudainement être contesté lorsqu'il touche à sa fin.

Autre point important dont il faut tenir compte : les médias sociaux et les autres technologies font en sorte que de petits groupes peuvent scruter les moindres activités d'une organisation qui pourrait avoir à les justifier. Les organisations consacrent donc beaucoup de temps et d'effort à s'occuper de questions qui polarisent l'attention, mais qui peuvent n'avoir d'importance que pour quelques personnes.

## Les organisations reviennent-elles parfois sur leurs choix stratégiques?

Les organisations revoient très souvent leurs décisions stratégiques. L'un des grands avantages de la planification stratégique est de permettre d'en tirer des leçons. Cependant, même si les organisations doivent tenir compte de plus en plus des réactions des parties prenantes lorsqu'elles font des choix stratégiques, ce n'est pas toujours ce qui entraîne le changement.

Prenons l'exemple des diverses initiatives de « relocalisation » entreprises récemment sur les marchés les plus développés. Si certaines sont attribuables à l'énergie déployée par les parties prenantes pour exprimer leur opinion à propos de la délocalisation, un grand nombre d'entre elles s'expliquent par le fait que les organisations se sont aperçues que les avantages financiers de la production à l'étranger s'effritaient. Les gouvernements de ces pays ont en effet modifié leurs régimes fiscaux pour rétablir l'équité fiscale. De plus, depuis la crise financière, plusieurs gouvernements éprouvent des difficultés à trouver du financement pour leurs infrastructures, le fossé entre les coûts de main-d'œuvre dans les pays où les coûts sont bas et ceux où ils sont élevés se comble et trouver de la main-d'œuvre qualifiée dans les pays où les coûts sont bas est devenu un art en soi. Par ailleurs, la technologie augmente la productivité dans les pays où les salaires sont élevés.

## Quelle est l'incidence de la technologie sur le mode de travail des organisations?

Les percées technologiques changent notre façon d'envisager la gestion. Ainsi, la prise de décisions s'appuiera de plus en plus sur des données numériques et une partie importante du travail d'analyse reposera sur la technologie et des algorithmes perfectionnés, comme l'analyse prédictive. Il en va de même pour les procédés de production modernes, pour lesquels des certificats numériques seront délivrés selon des normes similaires. L'optimisation du contrôle dans l'entreprise sera fondée sur les sciences algorithmiques et la robotique. De tels changements entraîneront une révision complète du travail de bureau.

En ce qui a trait à la définition de la stratégie, ces technologies nous permettront d'y intégrer un plus grand nombre de « signaux plus faibles », mais elles créeront un contexte qui favorisera les plus forts, puisque les organisations qui excelleront dans ce nouveau modèle de prise de décisions et de détection des problèmes en profiteront davantage et plus rapidement. Il sera en outre beaucoup plus difficile pour les « suiveurs » et les « pionniers » de les rattraper.

On pourrait constater une tendance similaire sur le plan de la main-d'œuvre. Les progrès de la technologie auront des conséquences importantes sur les emplois subalternes, dont bon nombre sont actuellement considérés comme ayant une valeur élevée. Les emplois à valeur élevée seront plus rares, ce qui aura une incidence considérable sur les organisations et la façon dont elles gèrent leurs ressources humaines. Les organisations devront s'efforcer de créer un environnement où ces rares « élus » à valeur élevée ne fonctionneront pas de façon individualiste et élitiste, mais plutôt en équipe, collaborant les uns avec les autres.

# Stratégies en des temps difficiles : entretien avec Stefan Dierks

(suite)

## Que peuvent faire les organisations pour accroître leur capacité à faire des choix stratégiques et à les défendre?

Les conseils peuvent mettre à profit le bouleversement. Les organisations doivent se servir de l'analyse de données non structurées pour relever les tendances pertinentes qui se dessinent dans l'abondance de données et de faits qui les submergent et ainsi lever l'incertitude en parvenant à définir et à gérer les risques.

Pour un grand nombre d'organisations, le défi consistera à tirer parti des nouveaux modèles de gestion découlant des percées technologiques, lesquelles entraîneront une modification fondamentale des procédés et des procédures qui ont fait leurs preuves et se heurteront à une forte résistance. Si les structures technologiques en place sont adéquates, les organisations pourront saisir de nouvelles occasions, qu'elles auront elles-mêmes créées. Dans un monde où la révolution numérique estompe les frontières entre les secteurs d'activité, redéfinit les chaînes d'approvisionnement et chamboule les modèles économiques, les organisations doivent faire preuve d'audace.





### Gerhard Vorster

Gerhard Vorster est associé et chef de la stratégie pour Deloitte Asie-Pacifique. Il travaille au bureau de Sydney, en Australie.

# Croissance en période de bouleversement : entretien avec Gerhard Vorster

## Des conditions économiques incertaines ont rendu la croissance difficile pour de nombreuses entreprises. Comment peuvent-elles améliorer leurs taux de croissance?

Certaines économies nationales continuent d'éprouver des difficultés alors que l'économie mondiale est en expansion. En principe, les entreprises devraient croître au même rythme que l'économie, ne serait-ce que pour conserver leur part des marchés mondiaux. La croissance demeure donc une nécessité pour toute entreprise, même si elle continue d'être un but difficile à atteindre.

Lorsqu'il s'agit de croissance, le choix des marchés dans lesquels une entreprise choisit de livrer concurrence acquiert une importance accrue. Les entreprises doivent s'aligner sur les pays ou les secteurs d'activité à plus forte croissance – c'est-à-dire des nations comme le Brésil, la Chine, l'Inde, l'Indonésie, la Fédération de Russie et la Corée du Sud – qui, pris collectivement, devraient représenter plus de la moitié de la croissance économique mondiale au cours de la prochaine décennie. Quant aux secteurs d'activité, ceux de la santé et des services liés à la santé, du tourisme, de l'éducation internationale et de la gestion du patrimoine, affichent les plus forts taux de croissance, stimulés par la nouvelle classe moyenne en Chine et dans les autres économies en développement. Je m'attends aussi à une croissance vigoureuse dans les secteurs des énergies vertes, de l'agroentreprise et de la sécurité des aliments.

## Quel est l'effet de la révolution numérique sur la croissance des entreprises?

Tous les secteurs sont touchés à des degrés divers par la révolution numérique, et certains y semblent particulièrement vulnérables, par exemple ceux du commerce de détail, de la finance, des services professionnels et de l'immobilier. Dans ces secteurs, les sources de revenus et les structures de coûts des entreprises sont en pleine mutation et les entreprises doivent apporter des modifications fondamentales à leurs modèles d'affaires.

Ces bouleversements et la nécessité de créer de nouveaux modèles d'affaires représentent des défis importants pour les entreprises, leurs équipes de direction et leurs conseils d'administration. Certaines activités qui auparavant revêtaient beaucoup de valeur pour la clientèle visée ne représentent plus aujourd'hui que 20 % de leur valeur d'antan. Les marges de croissance reculent et les entreprises doivent prendre des mesures à cet égard. Il est facile de rester figé dans un modèle d'affaires archaïque

et de tenter d'utiliser la productivité pour freiner ce recul, mais cette stratégie peut empêcher l'entreprise de voir ce qui cloche : c'est-à-dire le fait que son modèle d'affaires a subi des changements fondamentaux et qu'elle doit se transformer si elle veut survivre. Il s'agit presque de redéfinir les valeurs de référence; les données de départ pourraient même être modifiées mais, au final, la plateforme sera beaucoup plus solide.

## Quel doit être le rôle du conseil dans une telle situation?

Les frontières étant de plus en plus floues et la convergence des secteurs en forte hausse, il faut prendre un peu de recul pour pouvoir cerner la prochaine grande tendance dans son secteur. Le conseil d'administration et l'équipe de direction doivent prendre du recul par rapport à leur secteur afin de tirer les conséquences qui s'imposent. Les conseils doivent comprendre les principales tendances qui se profilent pour leur entreprise, notamment en matière de macroéconomie, de gestion, de leadership, d'évaluation d'indicateurs clés de performance, etc.

La gestion par hypothèse revêt aussi une plus grande importance. La direction formule des hypothèses sur lesquelles elle appuie ses stratégies de croissance. Ces hypothèses doivent être testées continuellement, en particulier celles qui portent sur le court terme, afin de déterminer si elles sont toujours valables ou s'il y a eu des changements qui devraient motiver une modification de la stratégie. Il est donc important que les conseils comprennent les mégahypothèses qui sous-tendent les activités susceptibles de faire progresser l'entreprise pour qu'ils soient en mesure de les tester efficacement.

Par ailleurs, la productivité est au cœur des préoccupations de toute entité, qu'il s'agisse de la productivité de la main-d'œuvre ou des capitaux et, plus important encore, la productivité sur les cinq prochaines années. Le conseil doit disposer d'un portrait clair du portefeuille de nouvelles initiatives de l'organisation et il doit s'employer à créer un environnement qui favorise et soutienne leur développement et leur mise en œuvre.



### Heather Stockton

Heather Stockton est associée et leader, Capital humain, à Deloitte Canada. Elle travaille au bureau de Toronto, au Canada.

# Former des leaders : entretien avec Heather Stockton

## Quelles qualités les entreprises devraient-elles rechercher chez leurs dirigeants?

Une organisation a besoin de dirigeants capables de donner l'exemple, de former des équipes soudées, composées de personnes ayant des bagages différents, d'influencer et d'inspirer l'ensemble du personnel de l'organisation afin qu'ils mettent en œuvre efficacement la stratégie de l'organisation.

Les organisations étaient autrefois beaucoup plus centrées sur elles-mêmes qu'aujourd'hui. Étant donné l'incertitude économique et les autres facteurs influant sur les organisations, comme les réformes de la réglementation, les percées technologiques et la révolution numérique, la direction doit à présent se concentrer surtout sur l'évolution du marché en général, puis en discuter en vue d'établir les stratégies qui conviennent.

Les dirigeants doivent donc se tenir au fait de ce qui se passe tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation afin de disposer d'un bon éventail de points de vue. L'équipe de direction ne doit pas être sclérosée, elle doit miser sur toute l'information dont elle dispose pour prendre rapidement des décisions éclairées, tant au sujet de la réglementation, des exigences de la clientèle, des pressions du marché, des coûts ou d'autres facteurs.

## Que devraient faire les conseils pour veiller à ce que l'organisation forme des dirigeants capables de mener l'organisation dans la direction souhaitée?

Les conseils se concentraient autrefois sur la gouvernance ainsi que sur l'exactitude et la qualité des résultats financiers. Ils sont aujourd'hui de plus en plus préoccupés par la durabilité des résultats financiers, qui exige de mieux connaître l'organisation. Quand il s'agit de leadership, savoir que l'organisation a élaboré un plan de relève ne suffit plus aux conseils qui ont plutôt besoin de savoir que l'organisation suit ce plan et qu'il est réalisé.

Les conseils doivent aussi s'assurer que l'organisation arrime sa stratégie d'affaires sur les activités de formation des leaders, les pratiques relatives aux talents et aux clients et à la gestion du rendement des leaders de l'organisation afin qu'elle fasse partie des bases mêmes de la culture organisationnelle.

## Pour obtenir ce type d'assurance, il faut probablement plus qu'une présentation officielle au conseil.

De préférence, le conseil devrait régulièrement avoir des échanges constructifs et ouverts avec le chef de la direction et le chef des ressources humaines sur de telles questions, le conseil et le chef de la direction devant décider ensemble des modifications à apporter là où il le faut.

De nombreux conseils convoquent le chef de la direction de l'organisation soit en assemblée plénière soit devant un comité du conseil une fois par an ou plus selon les circonstances afin de s'entretenir de l'exécution de la stratégie, des résultats financiers, des risques organisationnels et de la façon dont ils sont réduits, de la stratégie de l'organisation en matière de talents et des leaders sur le banc d'essai (qui est un bon candidat à la relève et qui ne l'est pas, ce que font les concurrents, etc.).

## Vous avez mentionné les candidats sur le banc d'essai. À quoi doivent s'intéresser les conseils à cet égard?

Les conseils doivent s'assurer que l'organisation peut compter sur un nombre de leaders suffisant pour être prospère au cours des cinq années à venir. Les conseils doivent se demander quels renseignements, outre les habituels rapports au conseil et liste de succession, pourraient leur être fournis pour leur donner l'assurance que le nombre de candidats prêts à constituer la relève est réel. Ils doivent se demander si cette analyse est fondée sur des faits plutôt que sur la seule intuition.

Les conseils doivent examiner de près le processus d'intégration. Les cadres supérieurs recrutés à l'extérieur de l'organisation sont-ils en mesure d'atteindre les objectifs qu'ils étaient censés atteindre? Quel a été leur degré de réussite? Certains conseils étudient le rendement de l'investissement des employés recrutés à l'extérieur de l'entreprise en évaluant leur taux de maintien en poste, leur apport à l'organisation, les résultats atteints par rapport à l'analyse de rentabilité et leur potentiel.

Le transfert des connaissances est aussi important. Lorsqu'une organisation compte sur des cadres supérieurs qui ont une connaissance étendue des aspects essentiels des activités (par exemple, les produits, la clientèle et les relations avec les fournisseurs) mais dont l'âge approche de la retraite, cette connaissance et ces relations doivent être transférées aux nouvelles générations de leaders. Les conseils passent-ils en revue les plans de relève et de transition pour les principaux cadres supérieurs? Il faut beaucoup de temps pour que ces changements soient appliqués et lorsqu'ils ne sont pas gérés avec soin, la transition peut être difficile et la réussite des futurs leaders loin d'être assurée.

Les organisations ne sont pas statiques et le dirigeant d'aujourd'hui ne conviendra peut-être pas demain. C'est pourquoi les organisations doivent être des plus prévoyantes à propos des dirigeants dont elles auront besoin à l'avenir; elles doivent sans cesse revoir et mettre à l'épreuve leurs prévisions afin qu'elles cadrent avec ce qu'est l'organisation aujourd'hui et les objectifs qu'elle s'est donnés.



**Consuelo Hitchcock**

Consuelo Hitchcock est associée déléguée chez Deloitte LLP (États-Unis). Elle travaille au bureau de Washington, D.C.

# Présenter des informations pertinentes : entretien avec Consuelo Hitchcock

**Il semble qu'il faille toujours présenter davantage d'informations : d'année en année, de nouvelles demandes et exigences voient le jour. De quelle façon les sociétés peuvent-elles prévoir et se préparer à de tels changements?**

Un événement ou un environnement d'affaires peut donner naissance à de nouvelles exigences et peut donc être difficile à prévoir; à l'image de certains scandales financiers du début des années 2000. Dans d'autres situations, toutefois, il s'agit d'une demande populaire qui surgit et qui prend soudain de l'ampleur. C'est, du moins, ce que nous avons constaté avec les exigences d'information environnementale, sociale et de gouvernance ou encore celles qui touchent la rémunération des dirigeants. Je crois que les organisations gagnent à être au courant des tendances et des exigences réglementaires potentielles. Elles auraient également intérêt à prendre les devants et à considérer s'il faudra fournir de nouvelles informations et, le cas échéant, à déterminer lesquelles seraient appropriées, et ce, avant même que ce ne soit requis.

**La demande visant à présenter davantage d'informations a-t-elle aidé les parties intéressées à mieux comprendre les organisations ou a-t-elle eu pour effet de créer beaucoup de bruit de fond?**

En réalité, un peu des deux, je crois. Au fil des années, le volume d'informations communiqué par les organisations, que ce soit pour satisfaire aux exigences réglementaires ou volontairement, a considérablement augmenté. Bien qu'une grande partie de ces informations soit utile et que la technologie en ait favorisé le traitement, je suis d'avis qu'à mesure que la quantité de renseignements augmente, lorsque vient le moment de prendre des décisions en matière d'investissement, les investisseurs ont de plus en plus de mal à distinguer entre des informations essentielles et celles qui le sont moins.

Lorsque les administrateurs passent en revue les informations de leur organisation, ils devraient envisager de prendre du recul et d'examiner le tableau dans son ensemble afin de déterminer si l'organisation leur donne l'heure juste. L'organisation met-elle l'accent sur les bonnes choses et se présente-t-elle de façon claire? Il est facile de cocher des cases et de s'assurer que l'organisation se conforme à toutes les exigences des autorités de réglementation en matière de présentation de l'information. Il convient cependant aussi de s'assurer que l'organisation fournit l'information dont ses actionnaires et ses autres parties prenantes ont besoin pour prendre des décisions en matière d'investissement.

**Quels choix s'offrent aux organisations lorsque certains groupes demandent de manière véhémement des informations qui ne sont pas pertinentes pour la plupart des parties concernées?**

Lorsque la demande provient d'actionnaires ou de groupes particuliers, le conseil pourrait envisager de communiquer directement avec eux, ou encourager la direction à le faire, afin de mieux cerner leurs préoccupations. Il est possible d'atténuer les préoccupations soulevées autrement qu'en incluant des informations supplémentaires dans les documents officiels de l'organisation, par exemple en rencontrant les actionnaires en question, sans toutefois oublier que par esprit d'équité, ils ne doivent évidemment pas leur dévoiler des informations importantes.

**Vous avez parlé plus tôt du danger de l'approche « cases à cocher », même si pour de nombreuses organisations cela paraît inévitable compte tenu du nombre de nouvelles exigences et de la rapidité avec laquelle celles-ci entrent en vigueur. Quelle approche les organisations devraient-elles plutôt adopter?**

Une façon dont les organisations peuvent répondre aux préoccupations liées au nombre d'exigences et au rythme auquel celles-ci entrent en vigueur est de participer au processus réglementaire. Il est évident que tous les projets de réglementations ne s'appliquent pas à chaque organisation de la même manière ou dans la même mesure. La première étape est donc de repérer les faits nouveaux dont l'incidence serait la plus grande pour l'organisation et ensuite de participer au processus. Les commentaires des parties intéressées sur les règles et les normes proposées sont généralement importants pour les autorités de réglementation qui les publient – justement pour obtenir une rétroaction. Les organisations qui participent au processus de façon active, que ce soit individuellement ou au sein de groupes sectoriels, sont en mesure d'exprimer leurs points de vue au moment où il est encore possible de définir la manière dont les règles seront appliquées.



### Nina le Riche

Nina le Riche est associée et directrice de service, Services conseils en gestion des risques à Deloitte Afrique du Sud. Elle travaille au bureau de Cape Town, en Afrique du Sud.

# S'adapter à l'information intégrée : entretien avec Nina le Riche

## En Afrique du Sud, l'information intégrée est obligatoire pour les sociétés cotées depuis 2010. Comment se sont-elles adaptées?

Avant que l'information intégrée ne devienne obligatoire pour les sociétés cotées en 2010, celles qui ne se conformaient pas déjà devaient expliquer pourquoi. Il s'agissait à l'époque d'une nouvelle notion, le référentiel d'information intégrée n'avait pas encore été publié et les sociétés ne savaient pas trop ce qu'elles devaient faire. Nombre d'entre elles se sont contentées d'insérer leur rapport sur le développement durable dans leur rapport annuel.

Depuis, des référentiels d'information intégrée ont été publiés en Afrique du Sud et sur la scène internationale et ils ont été bien accueillis par les parties concernées. Les sociétés les ont cependant mis en application avec plus ou moins de succès. Certaines ont fait du très bon travail, d'autres ont été moins efficaces. La plupart des sociétés minières et de services financiers ont fort bien tiré leur épingle du jeu, tout comme d'autres entreprises de secteurs différents. En fait, ce n'est pas tant le secteur qui détermine si l'information fournie est bonne, mais bien l'ensemble de valeurs en place au sein de l'entreprise, en particulier l'importance qu'elle accorde à l'excellence de son information. Des valeurs, des principes et des objectifs clairs encadrés par des structures de gouvernance rigoureuses devraient générer des informations claires sur les valeurs, les pratiques de gestion et la performance.

## Pourquoi certaines organisations butent-elles sur l'information intégrée?

Une grande partie du problème tient à ce que l'information intégrée est en fait un processus. Un grand nombre d'entreprises l'ont abordée comme un exercice de communication de l'information jusqu'à ce qu'elles commencent à cheminer dans le processus et tentent de l'incorporer dans leur organisation, mettant alors souvent « la charrue avant les bœufs ». Dans les faits, les organisations prennent d'abord des mesures puis font rapport sur celles-ci par la suite. Dans le cas de l'information intégrée, elles ont commencé par produire un rapport, ce qui a par la suite engendré différents types de comportement.

Un grand nombre de sociétés ont eu de la difficulté à se rendre compte des avantages commerciaux de l'information intégrée à cause de leur historique d'information. Avant que l'information intégrée devienne obligatoire, plusieurs publiaient volontairement des rapports sur le

développement durable. Une société de construction ou une société minière, par exemple, pouvait communiquer le taux de blessures avec pertes de temps de travail s'il était positif et lui permettait de conclure des contrats. Les rapports étaient souvent orientés de façon à présenter l'organisation sous son meilleur jour. Aujourd'hui, les informations à fournir et leur présentation sont encadrées par le référentiel d'information intégrée et il arrive que le tableau ne soit pas aussi idyllique que l'entreprise le dépeignait auparavant.

## Peut-on parler de problèmes transitoires qui se régleront avec le temps?

En effet. Au cours des trois premières années d'application obligatoire des dispositions sur l'information intégrée, la barre a été fixée très haut. L'information qui était considérée comme acceptable il y a seulement 18 mois ne suffit plus aujourd'hui. Les organisations ont compris que les informations qu'elles présentent doivent être comparables aux autres informations fournies dans leurs rapports et qu'elles doivent être cohérentes. Au départ, un grand nombre d'entreprises ont mis l'accent sur leur développement durable et leur empreinte carbone, même si ces informations n'étaient pas pertinentes dans bien des secteurs. On réalise à présent que les organisations doivent établir un lien entre les informations fournies et leur orientation stratégique.

Ce qui compte, c'est le fait qu'un rapport rejoigne ou non les publics et puisse aider à créer de la valeur en expliquant mieux les activités, le système de valeurs et le comportement de l'entreprise présentant l'information. Il est crucial que le rapport fournisse les informations qui portent sur toutes les questions de durabilité commerciale pertinentes pour l'organisation.

L'information intégrée met l'accent sur la nécessité de répondre aux questions importantes entourant la création de valeur à long terme, et dans un monde où l'instabilité économique et la durabilité à long terme menacent la richesse et le bien-être de la société en général, elle constitue un nouvel effort d'amélioration de la transparence des sociétés qui doit être salué.

La confiance dans une organisation repose sur un comportement transparent et est un facteur clé de réussite pour les activités, l'innovation et la croissance d'une organisation.

# S'adapter à l'information intégrée : entretien avec Nina le Riche

(suite)

## Que devraient savoir les administrateurs au sujet de l'information intégrée?

L'information intégrée permet à l'organisation de dresser un tableau complet de la situation. L'information doit continuer d'avoir du sens à l'avenir. Les organisations ont encore trop souvent l'habitude de tronquer et de modifier l'information qu'elles présentent en fonction de leurs « bons coups » de l'exercice précédent. Les administrateurs doivent réfléchir soigneusement aux informations que l'organisation communique, parce qu'une fois que ces informations sont rendues publiques, elles sont difficiles à modifier, surtout si l'on tient compte des normes de comparabilité et des principes contenus dans les référentiels d'information.

Les conseils doivent aussi comprendre qu'il ne s'agit pas d'une opération de relations publiques, même si cela peut être très tentant en particulier lorsque l'information communiquée est à l'honneur de l'organisation. Tel n'est pas l'objectif de l'information intégrée qui est censée représenter la réflexion commune du conseil et de l'équipe de direction sur la viabilité à long terme de l'organisation. Ce n'est que lorsque le conseil et l'équipe de direction ont convenu d'une position claire sur cette question que l'organisation devrait utiliser l'information intégrée à des fins de relations publiques pour son plus grand avantage, mais il ne s'agit pas au départ d'une opération de relations publiques.



**Albert Baker**

Albert Baker est le leader mondial de la politique fiscale de Deloitte. Il travaille au bureau de Toronto, au Canada.

# L'évolution de l'environnement fiscal : entretien avec Albert Baker

## Dans la dernière année, les organisations et leurs stratégies fiscales ont suscité la controverse. Que s'est-il passé?

Tout a commencé au Royaume-Uni, lorsque des gens ont réalisé que certaines organisations non établies au R.-U., mais qui y exerçaient des activités ne payaient pas un montant élevé d'impôt. Depuis, les sociétés internationales qui exercent des activités dans d'autres pays que celui où elles sont établies ont polarisé l'attention, ce qui a donné lieu à une mauvaise presse et parfois même au boycottage de ces organisations.

La perception est qu'au moment où de nombreux gouvernements réduisent leurs dépenses afin de contrôler les coûts et de réduire leurs déficits, le grand public paie plus d'impôts qu'il ne doit, car certains contribuables ne paient pas leur juste part. C'est là que ça se complique, car la définition de la « la juste part » est une question de point de vue. Les organisations dénoncées payaient en fait l'impôt exigé par la loi. Ceux qui critiquaient ces organisations, cependant, étaient d'avis que le taux d'imposition de ces organisations était injuste et même immoral.

## Comment les organisations ont-elles réagi?

Les réactions divergent grandement. Dans la situation de départ au R.-U., la société a volontairement versé un montant plus élevé d'impôt. Par ailleurs, lors de la tenue d'audiences à ce sujet par le Sénat des États-Unis à l'été 2013, un chef de la direction n'a manifesté aucun remords quant au taux d'imposition de sa société. Il a soutenu que sa société respectait la loi et a suggéré que si le gouvernement n'était pas satisfait du montant qu'elle versait, il n'avait qu'à changer les lois fiscales. Entre-temps, sa société avait une responsabilité envers ses actionnaires et ne verserait aucun montant d'impôt additionnel tant qu'elle n'y serait pas légalement tenue.

## Y a-t-il des aspects particuliers qui pourraient exposer les sociétés à la critique?

Les pays rivalisent entre eux depuis longtemps pour mettre en place des politiques fiscales et d'autres incitatifs en vue d'encourager les sociétés à s'y établir. Le but visé par ces politiques est de créer des emplois à valeur élevée, renforcer un secteur d'activité clé, aider à développer l'expertise et les compétences dans un champ donné ou encore apporter d'autres contributions considérées comme avantageuses pour le pays.

Par exemple, les régimes fiscaux de plusieurs pays européens comportent des dispositions sur les régimes incitatifs relatifs à la propriété intellectuelle (PI) visant à encourager l'innovation. Elles encouragent les organisations à créer des emplois à valeur élevée liés au développement, à la fabrication et à l'utilisation de la propriété intellectuelle en leur permettant de bénéficier d'un faible taux d'impôt sur les bénéfices tirés de la propriété intellectuelle attribuable à ce pays. La philosophie derrière ces régimes incitatifs relatifs à la PI est que ce que le pays perd en impôts, il le regagne grâce à un taux d'emploi plus élevé dans des marchés concurrentiels à l'échelle mondiale. Il reste maintenant à savoir si l'opinion publique acceptera ce compromis et, dans le cas contraire, quelle en sera l'incidence sur la société qui est dans cette situation.

## Quels sont les autres faits nouveaux?

La plupart des pays, certainement les pays du G20, sont préoccupés par l'érosion de leurs assiettes fiscales. Ils appuient l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui a présenté un *Plan d'action pour lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS)*. Ce plan recense 15 mesures sur lesquelles l'OCDE se penchera, et des rapports initiaux seront publiés dès le milieu de 2014. Les objectifs de l'OCDE sont d'éliminer la « double non-imposition » ainsi que la concurrence entre les pays quant à l'impôt sur les bénéfices. Ces objectifs ne seront atteints que si tous les pays acceptent d'adopter les propositions. Ils devront modifier leurs lois fiscales ainsi que les conventions fiscales internationales, processus qui risque d'être long. L'OCDE a cependant proposé une approche inédite qui consisterait en un instrument multinational unique qui permettrait aux pays de modifier toutes leurs conventions fiscales. L'avenir nous dira si les propositions de l'OCDE feront l'unanimité et si l'instrument multinational sera efficace.

En attendant, certains pays prennent déjà des mesures pour faire face à cette situation. La France, par exemple, élimine les déductions au titre de paiements versés à des parties liées si le revenu n'est pas imposé à un taux déterminé dans l'autre pays. L'Autriche et le Mexique ont aussi pris des mesures semblables. De son côté, le Canada prend des mesures pour éliminer le « chalandage fiscal », défini comme l'établissement, par une société établie dans un pays qui n'a pas conclu de convention fiscale avec le Canada, d'une société intermédiaire dans un pays qui a conclu une convention fiscale avec le Canada dans le but de profiter indirectement des avantages d'une convention fiscale avec le Canada.

# L'évolution de l'environnement fiscal : entretien avec Albert Baker

(suite)

## Qu'est-ce que les sociétés et les conseils d'administration devraient faire?

La loi de l'impôt est très complexe et la fiscalité était souvent considérée comme une boîte de Pandore qu'un grand nombre de conseils n'osaient pas ouvrir. La situation est en train de changer. Les conseils admettent qu'ils doivent se tenir au fait non seulement des risques techniques fiscaux, mais aussi des risques possibles d'atteinte à la réputation.

Les organisations doivent commencer à étudier le projet de Plan d'action de l'OCDE ainsi que d'autres projets nationaux liés à l'impôt, telle la réforme fiscale aux États-Unis, dans le but de prendre les devants et de comprendre les effets que pourraient avoir ces nouvelles règles sur leur organisation d'un point de vue commercial, financier, fiscal et juridique.

Le conseil et la direction doivent établir le type de stratégie fiscale qu'ils veulent adopter. Leur principal objectif est-il d'éviter la controverse et les contestations par les autorités fiscales, même s'ils doivent payer un taux d'impôt effectif plus élevé? Ou plutôt de profiter de toutes les occasions de réduire l'impôt, même si cela donne lieu à des contestations par les autorités fiscales qui devront être réglées devant les tribunaux et qui pourraient attirer l'attention des médias? Ou alors une position intermédiaire?

Si la société a tiré parti de toutes les mesures incitatives fiscales d'un pays en particulier, ces arrangements pourraient éventuellement être invalidés. Les sociétés doivent déterminer avec précision lesquelles de leurs structures fiscales pourraient être touchées et dans quels pays. Les conseils doivent demander à la direction d'évaluer l'effet potentiel sur le taux d'imposition effectif de l'entreprise et, partant, sur ses états financiers.





### Daniel Aguinaga

Daniel Aguinaga est associé et leader, Gouvernance et développement durable, à Deloitte Mexique. Il travaille au bureau de Mexico, au Mexique.

# Expertise et diversité du conseil : entretien avec Daniel Aguinaga

## La diversité du conseil devient prioritaire pour les actionnaires.

On accorde de plus en plus d'attention à la diversité du conseil, mais les conseils demeurent confrontés aux mêmes problèmes : la combinaison actuelle de talent et d'expertise du conseil est-elle appropriée? Sommes-nous en mesure de recruter les meilleurs candidats pour renouveler le conseil? La diversité est un élément de cette combinaison de talent et d'expertise dont les conseils doivent tenir compte.

## Certains pays estiment que les conseils d'administration n'accordent pas assez d'importance à la diversité et ont mis en place des quotas pour assurer la représentation des femmes au sein des conseils. Est-ce ainsi qu'il faut créer des conseils plus diversifiés?

L'intention est louable, mais l'obligation de respecter des quotas peut poser problème, surtout à court et moyen termes.

Lorsque les textes réglementaires imposent une proportion hommes-femmes, la plupart, sinon toutes les entreprises cotées doivent recruter des femmes pour siéger au conseil d'administration. La question est de savoir s'il y a suffisamment de candidates qualifiées pour combler tous les postes. L'expérience de certaines entreprises européennes montre que ce n'est pas le cas, si l'on se fie aux préoccupations dont elles ont fait part aux autorités de réglementation. Comme l'entreprise doit respecter la réglementation sur les quotas, il y a un risque que les candidates recrutées comme membres du conseil d'administration ne soient pas celles ayant les connaissances et l'expérience les plus pertinentes pour l'entreprise.

Bien que de plus en plus d'actionnaires et d'autres parties prenantes souhaitent une plus grande diversité du conseil, sur les plans de la représentation des femmes, des communautés culturelles, du bagage socio-économique ou autre, ils souhaitent avant tout que les conseils soient composés d'administrateurs possédant un éventail de compétences techniques permettant de relever efficacement les défis posés à l'entreprise.

## Autrement dit, il y a un risque que l'on sacrifie l'expérience et l'expertise sur l'autel de la diversité.

À brève échéance, ce risque est bien réel. En fait, de tels compromis n'ont pas lieu d'être : l'expertise et la diversité devraient figurer parmi les critères de recrutement des administrateurs. Selon de nombreuses études, plus les conseils sont diversifiés, plus ils sont efficaces. Les conseils plus diversifiés peuvent générer de nouvelles idées plus rapidement ou les rassembler d'une manière différente ou novatrice en raison de la vision élargie que leur procure la diversité.

## Comment les conseils devraient-ils aborder le recrutement et la gestion de leurs membres?

L'incertitude économique qui perdure, l'évolution de la réglementation, la révolution numérique et d'autres facteurs transforment fondamentalement les entreprises et leur environnement opérationnel. L'expérience, les connaissances et l'expertise nécessaires pour diriger ces entreprises évoluent aussi, au niveau tant de l'équipe de direction que du conseil.

Les conseils doivent avoir une bonne idée de l'expertise, de l'expérience et des autres qualités que doivent posséder les administrateurs. C'est pourquoi le conseil, ses comités et chacun des administrateurs devraient être évalués à intervalles réguliers afin de déterminer s'ils sont efficaces et de relever les lacunes en matière de compétences ou de connaissances qu'il faut combler. Les résultats de ces évaluations doivent servir à établir un profil du candidat idéal : expérience, domaines d'expertise, contexte socio-économique et autres facteurs. Un profil de conseil bien défini et mis à jour régulièrement est essentiel pour recruter des administrateurs et composer un conseil efficace.

Bien sûr, ajouter de nouvelles compétences au conseil ne consiste pas à accroître le nombre de membres. Inévitablement, à mesure que les circonstances évoluent, l'expérience et les compétences de certains administrateurs deviennent moins utiles pour le conseil et ces administrateurs doivent démissionner du conseil. Cette transition est encore difficile pour bon nombre de conseils qui s'efforcent de la gérer.

## Quels sont les autres problèmes essentiels que doivent résoudre les conseils lorsqu'ils cherchent à recruter de nouveaux administrateurs?

Les conseils doivent s'assurer qu'ils sont capables de sélectionner les meilleurs candidats possibles et de les recruter. Si cela pose problème, l'entreprise doit trouver une solution. Une partie de cette solution peut être de veiller à ce que le conseil soit mieux formé et ait de meilleures connaissances, une autre pourrait être d'améliorer le processus de recrutement, par exemple en faisant appel à des spécialistes du recrutement externes pour favoriser une amélioration des stratégies de recrutement du conseil.



## Remerciements

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

Nous tenons à remercier tous les spécialistes des différents thèmes abordés dans cette publication qui ont répondu à nos questions et nous ont guidés pour la rédaction de la présente publication ainsi que les réviseurs techniques Daniel Aguinaga (Mexique), Tracy Gordon (Royaume-Uni), Dan Konigsburg (États-Unis), Michael Rossen (États-Unis) et Gillian Wyatt (Canada) pour leurs commentaires judicieux. Nous remercions aussi tout particulièrement Julie Charron, Devon Mercure, Karine Paradis, Vickie Raptis et Gillian Wyatt pour leur soutien constant.

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

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées (collectivement, le « réseau de Deloitte ») ne fournissent aucun conseil ou service dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit, de la fiscalité, ni aucun autre conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou sur vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Aucune entité du réseau de Deloitte ne pourra être tenue responsable à l'égard de toute perte que pourrait subir une personne qui se fie à cette publication.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 14-1003M