

# — at the — TONE TOP®

Fournir aux cadres supérieurs, aux conseils d'administration et aux comités d'audit des informations concises sur des sujets liés à la gouvernance.

Numéro 95 | Octobre 2019

## Réinventer le conseil d'administration

Souvent, il faut du temps pour que les conséquences d'un événement sur l'Histoire ne deviennent claires. En ce sens, l'été 2019 pourrait à l'avenir être considéré comme un tournant dans l'histoire de la gouvernance d'entreprise. Deux événements, à savoir une décision de la Cour suprême de l'un des cinquante États des États-Unis, ainsi qu'un changement majeur de priorité d'un groupe d'entreprises puissant, pourraient contribuer à réécrire le fonctionnement des conseils d'administration contemporains.

Pour aider les organisations à traverser les années 2020 et les suivantes, comprendre ce que ces événements impliquent, particulièrement en lien avec les tendances de dynamiques sociétales, technologiques et économiques, sera essentiel. Pour les administrateurs sur qui les actionnaires et la réglementation font pression pour qu'ils assurent une surveillance efficace d'une liste croissante de questions de gouvernance épineuses, ces changements nécessiteront qu'ils disposent d'un accès rapide à des informations pertinentes, actualisées, précises et complètes.

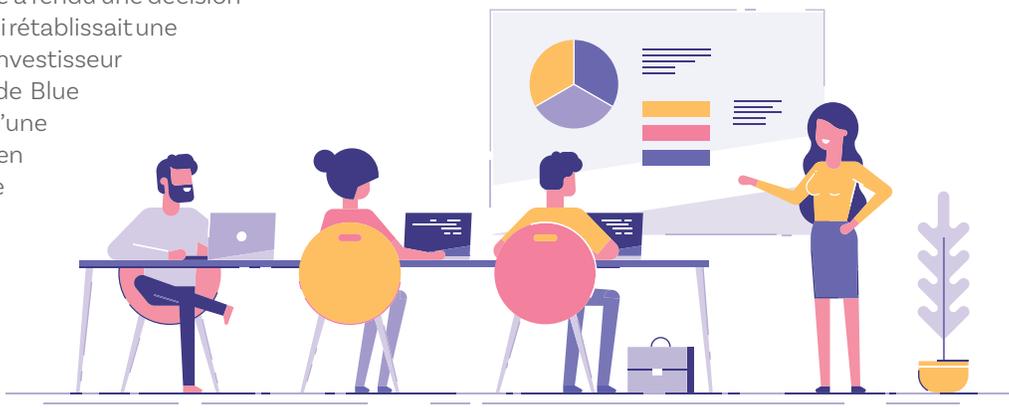
### « Blue Bell Blues »

En juin, la Cour suprême du Delaware a rendu une décision dans l'affaire *Marchand c. Barnhill* qui rétablissait une action en justice intentée par un investisseur contre le conseil d'administration de Blue Bell Creameries et qui résultait d'une épidémie de listeria qui a eu lieu en 2015 chez le fabricant de crème glacée. Tandis que la Cour annulait simplement l'appel du jugement de la juridiction inférieure, les conclusions de l'affaire *Marchand* affirmaient que, dans certaines circonstances,

l'ignorance de la mauvaise gestion des risques ne constituait pas un argument de défense quant à la responsabilité du conseil d'administration.

En révoquant cette décision, la Cour suprême du Delaware a conclu que le conseil d'administration de Blue Bell Creameries avait échoué dans son obligation d'établir un comité chargé de surveiller la sécurité alimentaire en n'accordant pas assez de temps, pendant ses réunions, aux questions de conformité aux normes de sécurité alimentaire. L'opinion de la cour selon laquelle « dans l'affaire Blue Bell, la sécurité alimentaire était essentielle et critique à sa mission » revêt une importance particulière.

Bien que le conseil d'administration de Blue Bell n'ait pas été déclaré responsable (au moment de la rédaction de ce document, l'affaire se poursuit devant les tribunaux du Delaware), la décision *Marchand c. Barnhill* atteste que les conseils d'administration ont le devoir d'assurer une surveillance adéquate, en particulier dans les domaines considérés comme essentiels à la mission de leur organisation.



## À propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 200 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde.

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

## The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Abonnements gratuits

Consultez le site [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) pour vous abonner gratuitement.

## Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org).

## Conseil consultatif en matière de contenu

Riches de plusieurs décennies d'expérience comme membres de la direction ou du conseil d'administration, les professionnels énumérés ci-après ont revu le contenu de la présente publication :

Martin M. Coyne II  
Michele J. Hooper  
Kenton J. Sicchitano

## Coup de théâtre du Business Roundtable

Alors que les experts juridiques et les juristes d'entreprises examinaient encore l'importance de la décision *Marchand c. Barnhill*, l'influent Business Roundtable, un lobby de dirigeants d'entreprise a annoncé en septembre un changement important dans sa philosophie fondamentale qui promet de modifier le mode de fonctionnement des sociétés (et de leur conseil d'administration).

Une nouvelle déclaration intitulée *Statement on the Purpose of a Corporation* a étonné beaucoup de monde en exposant une vision élargie de la responsabilité sociale des entreprises. Depuis plus de vingt ans, l'objectif des sociétés selon le Business Roundtable était clair : accroître le rendement des actionnaires. Le débat porte maintenant sur la mesure dans laquelle la nouvelle déclaration du Business Roundtable éloigne les entreprises de la notion de suprématie des actionnaires, prônée pendant longtemps par l'économiste Milton Friedman, lauréat du prix Nobel d'économie de 1976.

Certes, le mouvement de la responsabilité sociale des entreprises a connu une croissance stable, y compris parmi les fonds spéculatifs et parmi les investisseurs qui lient leurs choix d'investissement à certaines pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Cependant, la nouvelle déclaration du Business Roundtable élève le concept de responsabilité sociale des entreprises à un niveau nouveau. Il place les clients, les employés, les fournisseurs et les communautés au même niveau que les actionnaires. Ainsi, il suggère que les fondamentaux de la responsabilité sociale des entreprises sont essentiels et qu'ils devraient être intégrés à la mission principale, à la vision et aux valeurs fondamentales des organisations.

## Ce que cela signifie pour les conseils d'administration

Sur la grande scène de la gouvernance d'entreprise, ces deux événements peuvent sembler insignifiants, voire aléatoires et sans rapport l'un avec l'autre. Mais conjugués à d'autres facteurs qui influencent les succès et échecs des organisations, ils ne peuvent être ignorés. Ces événements, associés aux interactions complexes et dynamiques entre domaines sociaux, économiques et technologiques, pourraient marquer un changement opérationnel fondamental dans les modèles de conseil d'administration dessinés, dans les années 1970, à l'époque de la suprématie américaine sur le marché mondial.

Ce que cela signifie pour les conseils d'administration variera considérablement en fonction d'un certain nombre de facteurs, tels que les modalités d'approches avec leur direction générale, la surveillance proactive par le conseil d'administration, la collecte d'informations et leur support envers une assurance indépendante en matière de risques. L'élément commun qui assurera que les conseils d'administration feront face à cette évolution peut se résumer en un mot, et il ne s'agit pas de l'information : c'est la connaissance.

Les administrateurs ont clairement signalé qu'ils devaient renforcer leur compréhension des risques et des opportunités influant sur les performances de l'entreprise. Le sondage sur la gouvernance des entreprises publiques *2018-2019 Public Company Governance Survey* mené par l'Association nationale des administrateurs de sociétés (NACD) révèle que les conseils d'administration consacrent deux fois plus de temps à examiner les informations émanant de la direction que celles de sources externes, « révélant une forte dépendance à l'égard des opinions et de l'analyse de la direction dans l'exercice de leur fonction de surveillance ».



Mais le même sondage suggère qu'un nombre croissant d'administrateurs ne sont pas satisfaits par ces informations. Plus de la moitié (53 %) ont indiqué que la qualité des informations émanant de la direction devait être améliorée, « ce qui suggère que, plutôt que de recevoir davantage d'informations de la part de la direction générale, les conseils d'administration ont besoin d'informations de meilleure qualité ».

De plus, une nouvelle enquête suggère un décalage troublant sur la façon dont les conseils d'administration et la direction générale perçoivent les capacités de management des risques. Le rapport publié récemment par l'IIA, *OnRisk 2020: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, a révélé qu'en opposition à la direction, les conseils d'administration surévaluent la capacité de leur organisation à gérer les risques, ainsi que les niveaux de maturité des pratiques de gestion des risques qu'ils perçoivent généralement comme plus élevés.

« Ces conclusions suggèrent qu'il est possible que les conseils d'administration ne remettent pas suffisamment en question les informations fournies par leur direction parce qu'ils ne reçoivent pas suffisamment d'informations ou qu'ils disposent de compétences limitées pour comprendre et évaluer eux-mêmes les risques », selon le rapport OnRisk 2020.

Ce qui est encore plus troublant, c'est que le même rapport OnRisk 2020 a révélé que les conseils d'administration ou les dirigeants de l'exécutif ne se souciaient guère de la qualité des informations transmises aux administrateurs. Selon le rapport, « les dirigeants et les membres du conseil d'administration se montrent confiants dans la capacité des organisations à fournir des informations complètes, exactes et actualisées aux conseils d'administration pour l'exercice de leurs fonctions. À la lumière des conclusions concernant la confiance excessive dans la capacité de management des risques, le décalage dans ce domaine peut être terriblement sous-représenté ».

## Accomplir ce qui semble impossible

Quelle que soit l'époque, une multitude de facteurs peuvent influencer le succès ou l'échec d'une organisation. Cependant, au cours de la prochaine décennie, un certain nombre de risques distincts, liés à la technologie, affectera toutes les organisations, des petites organisations caritatives à but non lucratif aux plus grandes entreprises de la planète. Les conseils d'administration doivent évoluer dans leurs rôles pour faire face à ces enjeux.

**CYBER-SÉCURITÉ** : les risques cyber continueront d'être omniprésents, évolutifs et inexorables. Les conseils d'administration doivent comprendre et éventuellement faire évoluer leurs rôles en s'assurant que l'approche de l'organisation en matière de cybersécurité est agile et stratégique.

**POINTS D'ACTION** : Il est impératif pour les administrateurs de définir des attentes envers la direction selon lesquelles elle doit fournir des mises à jour régulières sur les cyber-risques émergents et les actions prévues pour y faire face ; d'assurer que la direction soit redevable en matière de transparence de ses vulnérabilités et de s'assurer que le conseil d'administration dispose d'une assurance indépendante sur les informations relatives aux risques cyber importants.

**ANALYSE DES DONNÉES** : le volume de données collectées par l'avènement des nouveaux outils de collecte d'informations, plus puissants, pourrait facilement submerger les organisations.

**POINTS D'ACTION** : définir des attentes de communication de la part de la direction quant à la collecte, la gestion, la protection et l'utilisation des données, et y intégrer des composantes sur l'éthique de la collecte et de l'utilisation des données. Rechercher une assurance indépendante sur l'interprétation des données, en particulier pour celles utilisées dans la planification stratégique.

**GESTION DES TALENTS** : l'influence des nouvelles technologies, en particulier de l'intelligence artificielle, qui promet d'affranchir l'Homme du travail répétitif, imposera un changement fondamental dans la manière dont le travail est effectué. Le défi consistera non plus à identifier une masse critique de personnes pour accomplir une tâche mais plutôt à embaucher des personnes capables de tirer parti de la technologie pour accomplir ces tâches de manière efficace et efficiente.

**POINT D'ACTION** : les administrateurs devront encourager l'établissement de stratégies d'attractivité et de rétention des talents suffisamment sophistiquées et suffisamment flexibles pour s'adapter aux demandes créées par l'évolution rapide des technologies.

**TECHNOLOGIE** : le rythme constant des changements technologiques exige que les conseils d'administration deviennent plus astucieux et plus à même de faire des affaires à l'ère numérique. Les conseils d'administration doivent évoluer pour attirer des membres aux profils variés, plus au fait des technologies, plus ouverts à l'innovation, et capables d'apporter des idées créatives.



**POINTS D'ACTION :** définir les attentes pour que les discussions sur les nouvelles technologies soient équilibrées, tenant compte des avantages perçus comme des répercussions négatives potentielles. Créez des occasions d'éduquer les conseils d'administration sur les nouvelles technologies grâce à l'intervention d'experts externes. Apprendre à faire le lien entre les nouvelles technologies et leur influence sur les processus, les stratégies et les risques de l'entreprise.

## Réflexions finales

Chacun de ces facteurs jouera, dans un contexte de pression accrue des actionnaires et de la réglementation, pour donner la priorité au succès durable de l'organisation, sensible à l'exploitation des ressources naturelles, aux droits des collaborateurs, aux impacts sociétaux et aux relations avec les fournisseurs, tout en assurant des rendements suffisants aux investisseurs.

Les conseils d'administration doivent être en pleine connaissance non seulement des risques qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, mais également de la capacité de cette dernière à les gérer. Cela commence par la mise en place de réseaux d'information fiables comprenant des sources extérieures à l'entreprise et par un processus permettant d'assurer que les informations reçues par le conseil sont exactes, complètes et à jour.



## Sondage rapide

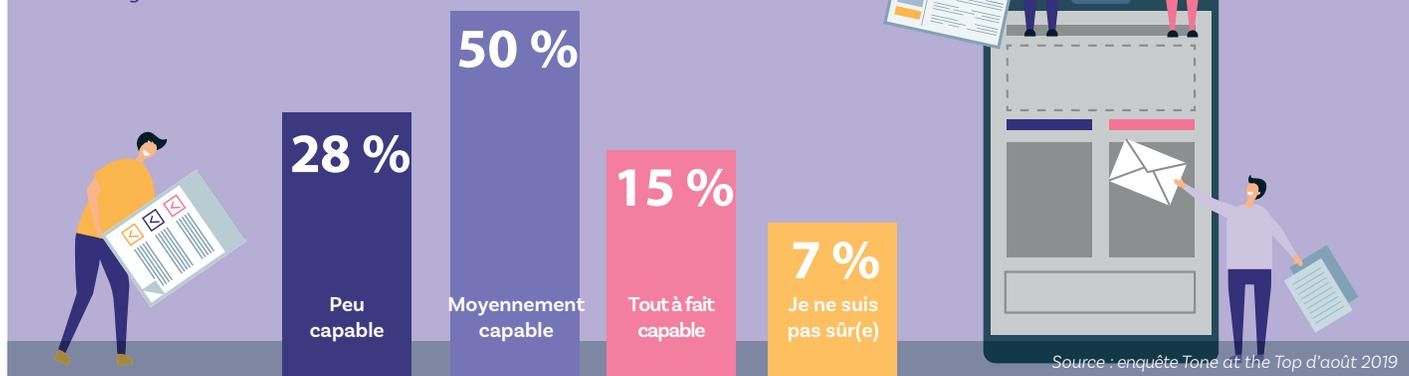
**Quelles mesures votre conseil d'administration devrait-il prendre pour améliorer la qualité des informations (rapidité, exactitude, exhaustivité) émanant de la direction ?**

- S'assurer que la direction générale soit redevable des informations partagées avec le conseil, afin qu'elles ne soient pas inexactes, incomplètes ou obsolètes.
- Rechercher des informations relatives aux risques clés auprès d'experts externes à l'entreprise afin de compléter les informations fournies par la direction.
- Rechercher une confirmation indépendante de l'audit interne concernant les informations fournies par la direction générale.
- Aucune action n'est nécessaire. J'ai confiance dans la qualité des informations fournies par la direction générale.

Rendez-vous sur [www.theiia.org/tone](http://www.theiia.org/tone) pour répondre à cette question et connaître les réponses des autres.

## RÉSULTATS DU SONDRAGE RAPIDE :

Dans quelle mesure votre organisation est-elle capable de faire face à des changements soudains et radicaux ?



Copyright © 2019 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.