

— at the — TONE TOP®

L'essentiel sur la gouvernance à destination des administrateurs,
des comités d'audit et du management des organisations.

Numéro 103 | Février 2021

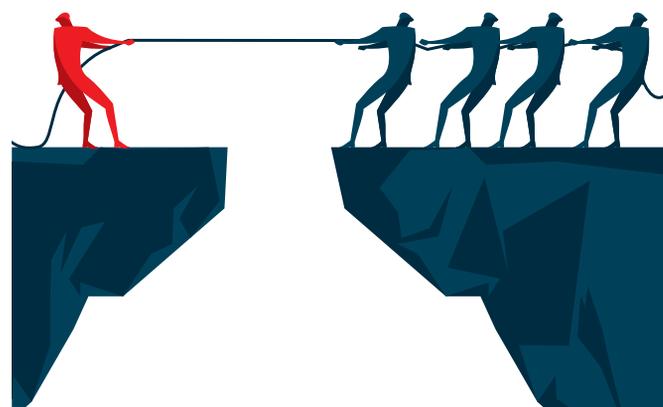
Les conseils d'administration sont-ils en mesure de relever le défi ? Résultats de l'ACGI 2020

Les conseils d'administration peinent à se poser en
contradicteurs de l'exécutif, et cela les empêche d'avoir en main
toutes les clés d'une bonne gouvernance.

L'Institute of Internal Auditors vient de publier les résultats de
l'American Corporate Governance Index (ACGI) pour l'année
2020. Dans le cadre de cette étude, il était demandé aux
responsables d'audit interne de noter la capacité du conseil
d'administration à soutenir un point de vue différent de celui de
la direction générale. Note globale obtenue : 76, soit un passable
C. Seuls 66 % des répondants estiment par exemple que les
administrateurs objecteraient si la direction générale affichait la
volonté de différer la communication d'une mauvaise nouvelle.
Plus troublant encore, lorsqu'on les interroge sur la capacité du
conseil d'administration à se renseigner sur l'exactitude et
l'exhaustivité des informations qui lui sont présentées, ils
l'évaluent à 68 seulement.

Dialoguer en toute franchise – y compris lorsque les vues sont
opposées – est un exercice bénéfique pour l'organisation, mais
qui reste difficile à accomplir si le conseil d'administration ne
remet pas en question les décisions discutables ou ne saurait
dire s'il dispose bien d'une vision globale des enjeux critiques.

« Lorsque le conseil d'administration se pose en contradicteur
efficace des jugements de la direction générale, envisage
explicitement d'autres perspectives et invite les dirigeants à un
dialogue ouvert et franc, les organisations et leurs principales
parties prenantes ne s'en portent que mieux », selon un rapport
du COSO intitulé Enhancing Board Oversight : [Avoiding
Judgment Traps and Biases \(Améliorer le rôle de supervision du
Conseil en évitant les biais et écueils de jugement\)](#).



Une approche plus dynamique

Pour le conseil d'administration, les raisons de se
demander s'il est trop frileux dans ses relations avec la
direction ne manquent pas.

Un débat constructif ne peut qu'améliorer la prise de
décision. Si le conflit et la rancœur sont contre-productifs,
une discussion animée peut motiver chaque camp à jauger
et à expliciter ses sources ou ses points de vue, et,
pourquoi pas, à les réévaluer à la lumière des questions
posées ou des réponses données. Faire preuve de
ténacité, ce n'est pas nécessairement tomber dans la
confrontation, comme le souligne un article¹ de la National
Association of Corporate Directors (NACD). On peut être
en désaccord tout en restant courtois et coopératif.

Le conseil d'administration doit éviter de se faire dépasser.
S'il ne se montre pas proactif, il risque rapidement de se
trouver relégué au rang de spectateur. En effet, compte
tenu du dynamisme de l'activisme actionnarial ces
dernières années, « si le conseil d'administration ne met
pas la direction sur la sellette, il y a fort à parier que
d'autres le feront à sa place », peut-on lire dans un rapport
d'EY de 2018².



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 149
Lake Mary, FL 32746 USA

Abonnements gratuits

Consultez le site www.theiia.org/toner pour vous abonner gratuitement.

Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : toner@theiia.org.

L'esprit critique est une qualité précieuse. Ne pas accorder une foi aveugle aux données – y compris quand les nouvelles semblent bonnes – et demander à se faire expliquer les résultats surprenants est un bon moyen de faire ressortir les points problématiques. Cela ne signifie pas pour autant se faire l'avocat du diable ou poser des questions irréflechies et sans fondement, comme le fait remarquer la NACD dans son rapport⁴ : « Il s'agit de comprendre le secteur et l'activité, de mettre à profit sa connaissance fine de l'organisation et d'exiger des réponses logiques à des questions pertinentes et bien tournées. »

Les périodes difficiles ne font qu'accroître l'importance pour le conseil d'administration de se montrer impliqué. Selon un article de la Harvard Business Review⁵, « chacun sait ce que devrait être le conseil d'administration : un lieu où la critique constructive, loin d'être une ingérence, est porteuse de valeur ajoutée, un organe qui contribue à l'efficacité de la direction générale tout en lui faisant contrepoids ». Les bouleversements et incertitudes qui ont marqué l'année écoulée ont montré combien ce rôle peut se révéler important en période de crise.

Autres conclusions de l'ACGI

Malgré l'incertitude que la pandémie fait peser sur les organisations et sur l'économie, l'ACGI montre que la gouvernance globale de l'entreprise s'est légèrement améliorée en 2020, même si, dans certains domaines, le travail est encore loin d'être achevé.

Les responsables d'audit interne, qui fournissent aux dirigeants une assurance indépendante et leur prodiguent des conseils sur des sujets de préoccupation essentiels, ont attribué à la gouvernance la note globale de 82 (soit un B-) en 2020, une hausse de 3 points par rapport à l'année précédente (79, l'équivalent d'un C+). L'ACGI note les organisations sur la base d'une série de déclarations relatives à huit grands principes directeurs (cf. [American Corporate Governance Index: Making Strides Amid Crisis \(L'ACGI : Avancer en temps de crise\)](#) pour plus de détails).

Parmi les enseignements de cette édition 2020, on retiendra que :

En temps de crise, faire partie d'un secteur réglementé peut représenter un avantage. En effet, les entreprises concernées – services financiers, transports, services d'utilité publique – ont obtenu de meilleurs scores en matière de gouvernance. Par ailleurs, les grandes entreprises non réglementées (celles dont le chiffre d'affaires total dépasse 10 milliards de dollars) sont mieux notées que les structures de plus petite taille.

Dans de nombreuses organisations, la gouvernance peut être renforcée par le développement de relations directes avec certaines fonctions, et c'est le cas, en particulier, de l'audit interne. Si les enjeux importants remontent facilement aux oreilles des dirigeants, l'entreprise sera nettement plus susceptible de décrocher des notes de gouvernance élevées, d'après les données de l'ACGI. Ces chiffres montrent également que les responsables d'audit interne hiérarchiquement rattachés au comité d'audit ou à la direction générale sont plus susceptibles d'attribuer des scores de gouvernance élevés à leur organisation que ceux qui sont rattachés à la direction financière. Une corrélation observée pour les entreprises dont le chiffre d'affaires déclaré ne dépasse pas 10 milliards de dollars.

L'exemplarité au plus haut niveau ne se répercute pas forcément en cascade. S'ils estiment que leur conseil d'administration et leurs hauts dirigeants affichent une exemplarité à toute épreuve (déclaration ayant obtenu un score de 94), les responsables d'audit interne se disent moins convaincus que cette exemplarité se retrouve bien à tous les niveaux (note de 82 seulement) (cf. graphique en p. 4 où la question est abordée sous l'angle de la culture d'entreprise).

Les méthodes employées par le conseil d'administration pour évaluer la gouvernance d'entreprise sont grandement perfectibles. La note obtenue dans ce domaine est sans appel : un C. Les responsables d'audit interne ont beau considérer que les organisations ont fait quelques progrès en matière de gouvernance et de retour d'information à ce sujet, les évaluations formelles sont loin d'être monnaie courante.



Et demain, qu'en sera-t-il ?

La bonne gouvernance d'entreprise semble avoir bien résisté en cette période particulièrement compliquée, mais l'on ne sait pas encore précisément quelles seront les conséquences à long terme de la pandémie sur le secteur privé, l'économie, la culture d'entreprise et la gouvernance. C'est donc au conseil d'administration et à la direction générale qu'il incombe aujourd'hui de déterminer comment miser sur les forces des organisations et remédier aux faiblesses mises au jour par la crise. Les administrateurs peuvent s'appuyer sur l'ACGI pour faire le point sur la situation et se fixer un cap pour évoluer dans un contexte incertain. Mais avant tout, ils doivent activement veiller à avoir des discussions franches avec la direction et à obtenir toutes les informations dont ils ont besoin pour une bonne gouvernance.

Principes directeurs de la gouvernance d'entreprise

PRINCIPE	2020	2019
Principe no 1 : Une gouvernance d'entreprise efficace nécessite une interaction régulière et constructive entre les principales parties prenantes, le conseil d'administration, la direction, l'audit interne, les juristes, l'audit externe et les autres conseillers.	B (83)	C+ (79)
Principe no 2 : Le conseil d'administration doit veiller à ce que les principales parties prenantes soient identifiées et, le cas échéant, à ce que leurs avis soient régulièrement sollicités pour vérifier que les politiques de l'entreprise répondent à leurs besoins et attentes.	B (86)	B- (81)
Principe no 3 : Les membres du conseil d'administration doivent œuvrer dans l'intérêt supérieur de l'organisation et des actionnaires tout en conciliant les intérêts des autres principales parties prenantes, internes et externes.	B (85)	B- (80)
Principe no 4 : Le conseil d'administration doit veiller à ce que l'organisation poursuive une stratégie durable axée sur la performance et la valeur à long terme.	C+ (79)	C (75)
Principe no 5 : Le conseil d'administration doit garantir une culture d'entreprise saine, surveiller et évaluer régulièrement la culture et les valeurs fondamentales de l'organisation, évaluer l'intégrité et l'éthique de la direction et, si cela est nécessaire, faire les ajustements qui s'imposent dans le but de corriger d'éventuels décalages entre les objectifs de l'organisation et sa culture.	B (86)	B- (82)
Principe no 6 : Afin de recevoir en temps opportun une information complète, pertinente, précise et fiable qui lui permette d'assurer une supervision efficace, le conseil d'administration doit s'assurer que des structures et pratiques existent et qu'elles sont bien gérées.	C+ (79)	C+ (78)
Principe no 7 : Le conseil d'administration doit veiller à ce que les informations communiquées par l'entreprise soient toujours transparentes et exactes, de même que conformes aux obligations légales, aux attentes réglementaires et aux normes éthiques.	B (85)	B (83)
Principe no 8 : Les organisations doivent se montrer déterminées et transparentes dans le choix et la description de leurs politiques et procédures principales en matière de gouvernance afin de permettre aux parties prenantes essentielles d'évaluer si les politiques et procédures choisies sont optimales pour leur organisation spécifique.	C (75)	C- (72)

QUESTIONS POUR LES ADMINISTRATEURS

- » Le conseil d'administration bouscule-t-il suffisamment la direction en émettant des critiques constructives à son endroit ?
- » Y a-t-il un débat et un dialogue constructif, ou bien le conseil d'administration prend-il les informations qui lui sont fournies par la direction générale pour argent comptant ?
- » Le conseil d'administration réclame-t-il des précisions sur l'exactitude ou l'exhaustivité des informations qui lui sont communiquées ?
- » Vers qui le conseil d'administration se tourne-t-il pour obtenir une assurance quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des informations qui lui sont communiquées ?
- » L'organisation dispose-t-elle de mécanismes de reporting et de redevabilité clairs et efficaces, notamment en ce qui concerne l'audit interne ?
- » L'audit interne est-il hiérarchiquement rattaché au comité d'audit ou à la direction générale, et ce, de manière directe, sans intermédiaire ?

¹ « [Honing Skepticism \(Cultiver son esprit critique\)](#) », magazine NACD Directorship, National Association of Corporate Directors, janvier/février 2013.

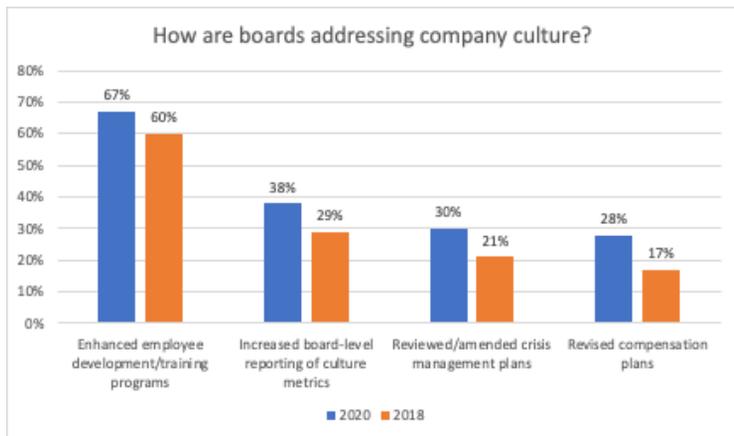
² « [What Boards Should Prioritize in 2019 \(Les priorités du conseil en 2019\)](#) », EY, 18 décembre 2018.

³ « [Shareholder Activism Poised to Rebound in 2021 After Tough Year \(Le militantisme actionnarial devrait reprendre du poil de la bête en 2021, après une année difficile\)](#) », Scott Deveau, Bloomberg, 16 décembre 2020.

⁴ « [Honing Skepticism \(Cultiver son esprit critique\)](#) », magazine NACD Directorship, National Association of Corporate Directors, janvier/février 2013.

⁵ « [Building Better Boards \(Pour un meilleur conseil d'administration\)](#) », David A. Nadler, Harvard Business Review, mai 2004.





Sources: PwC, 2018 Annual Corporate Directors Survey, October 2018; PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.

Et demain, qu'en sera-t-il ?

L'ACGI, qui souffle cette année sa deuxième bougie, est le fruit de la collaboration entre l'Institute of Internal Auditors et le Neel Corporate Governance Center, hébergé au sein du Haslam College of Business de l'Université du Tennessee, à Knoxville (États-Unis). Au total, ce sont 131 responsables d'audit interne d'entreprises américaines cotées qui ont évalué la performance de leur entreprise par rapport aux huit principes directeurs de la gouvernance d'entreprise (cf. tableau en p. 3). Les résultats de cette enquête peuvent donner au conseil d'administration, au comité d'audit et à d'autres parties prenantes une plus grande hauteur de vue sur des problématiques courantes de gouvernance.

La construction de l'indice repose sur les réponses des responsables d'audit interne, qui sont les mieux placés pour évaluer de manière indépendante, impartiale et exhaustive les pratiques de gouvernance de l'entreprise, tandis que les principes directeurs, eux, découlent de la compilation de règles et de recommandations formulées par des spécialistes de la question. L'indice permet d'évaluer le degré de mise en oeuvre effective de ces principes par les entreprises. Au-delà des apparences visibles de l'extérieur, il donne à voir comment l'efficacité de la gouvernance dans l'ensemble de l'organisation est perçue en interne.



Sondage rapide

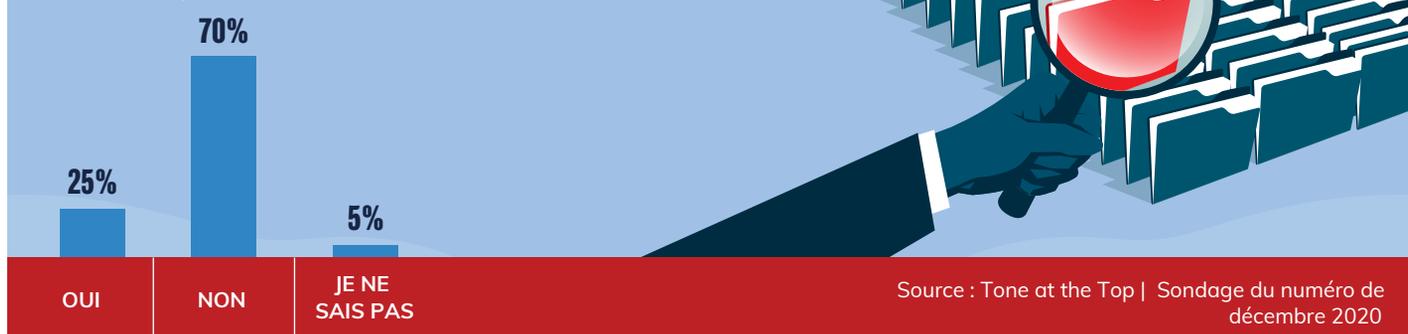
Dans votre organisation, quelle est la réaction la plus probable du conseil d'administration face aux informations de l'équipe dirigeante ?

- Formule régulièrement des critiques constructives à la direction.
- Remet parfois en question les informations dont il dispose, quoique rarement.
- Prend généralement les informations qui lui sont fournies pour argent comptant.

Rendez-vous sur www.theiia.org/toner pour répondre à cette question et connaître les réponses des autres.

RÉSULTATS DU SONDAGE RAPIDE

Votre organisation procède-t-elle régulièrement à une évaluation formelle de l'ensemble de son dispositif de gouvernance ? (Une seule réponse autorisée.)



Source : Tone at the Top | Sondage du numéro de décembre 2020

Copyright © 2021 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.