

## Gouvernance d'entreprise : préserver l'excellence

Dès les prémices de la pandémie de COVID-19, les organisations se sont retrouvées confrontées à une multitude de défis. Mais, les conclusions d'une étude réputée pour son sérieux laissent alors poindre une lueur d'espoir dans la morosité ambiante. Ainsi, en 2020, la révision en cours des dispositifs de gouvernance semblait augurer un recentrage des organisations sur l'amélioration de leur mode de fonctionnement. Pourtant, un an plus tard, cette même étude fait ressortir une tendance à la stagnation de la gouvernance chez les acteurs économiques, toujours aux prises avec les incertitudes et les bouleversements provoqués par la crise sanitaire.

L'Institute of Internal Auditors et le Neel Corporate Governance Center viennent en effet de publier les résultats de leur [American Corporate Governance Index \(ACGI\)](#) pour l'année 2021. Cette enquête révèle une dégradation des scores pour sept des huit principes directeurs de la gouvernance d'entreprise vis-à-vis desquels les responsables d'audit interne ont été appelés à évaluer la performance de leur organisation. En baisse d'un point par rapport à 2020, la note globale cette année 81 ressort à B-.

### Principales conclusions de l'ACGI

Si les notes globales reflètent une certaine lassitude de la part du management exécutif, l'étude formule plusieurs constats dont les conseils d'administration auraient tout intérêt à tenir compte dans leur plan d'action pour 2022. En voici les grandes lignes :

**L'audit interne peut contribuer à l'amélioration de la qualité de la gouvernance.** Les nombreuses données récoltées dans le cadre de cette troisième édition de l'ACGI ont permis d'établir des corrélations entre les caractéristiques d'une entreprise et la qualité de sa gouvernance. Par exemple, les entreprises qui affichent les scores de gouvernance les plus élevés sont celles dont le responsable d'audit interne est hiérarchiquement rattaché au comité d'audit ou à la direction générale – une corrélation plus qu'évidente, puisque ce type de rattachement permet en effet à l'audit interne d'assurer pleinement le rôle qui lui incombe, à savoir



fournir des informations à la direction générale en toute indépendance et objectivité. De plus, dans la mesure où cette fonction est à même de formuler une assurance pour toute une palette de risques, il est préférable que le responsable d'audit interne soit rattaché au conseil d'administration dans son ensemble, afin que tous les administrateurs puissent bénéficier de son point de vue et de ses conseils.

Les entreprises présentant les caractéristiques suivantes jouissent également d'une gouvernance de qualité :

- un conseil d'administration résolument indépendant en cas de cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil ;
- un organigramme simplifié et l'absence d'activités à l'international.

**Il convient de ne pas négliger l'activisme actionnarial.** Aux États-Unis, ce phénomène a repris de l'ampleur entre 2020 et 2021 (+28 %), retrouvant ainsi son niveau d'avant la crise sanitaire. Selon l'ACGI, le nombre d'entreprises concernées par une campagne de ce type en 2021 a considérablement augmenté par rapport à l'année précédente. Dans le même temps, les organisations semblent avoir quelque peu renoncé à prendre en compte les multiples intérêts de leurs actionnaires dans leur prise de décision – une tendance contradictoire avec les lourdes mutations économiques, politiques et sociales imputables aux bouleversements de ces deux dernières années.

## À propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 210 000 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/Tone](http://www.theiia.org/Tone) pour vous abonner gratuitement.

## Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse :

[Tone@theiia.org](mailto:Tone@theiia.org).

Un rapport de Deloitte cité dans *The Wall Street Journal* fait le constat suivant : « *De nombreux actionnaires souhaitent agir pour façonner l'avenir. Aussi les conseils d'administration vont-ils sans doute devoir, dans le cadre de leur prise de décision, concilier des intérêts toujours plus nombreux et parfois contradictoires.* »

Il est recommandé aux administrateurs de suivre de près l'évolution de cette tendance et de réfléchir à la meilleure manière de traiter les enjeux critiques susceptibles de déclencher l'activisme des actionnaires au sein de leur organisation. À cet égard, la fonction d'audit interne peut proposer une évaluation et une assurance indépendantes avant l'apparition de tout problème, limitant ainsi les risques et offrant plus de temps à l'organisation pour statuer sur les problématiques émergentes.

**Les organisations doivent garder les enjeux ESG en ligne de mire.** Comme le souligne l'édition 2022 du rapport *Governance Outlook* de la National Association of Corporate Directors (NACD), les conseils d'administration considèrent que l'année 2021 marque un tournant dans le domaine environnemental, social et de la gouvernance (ESG), de nombreux actionnaires activistes ayant fait de l'écologie leur cheval de bataille durant cette période. Les enjeux ESG devraient par ailleurs rester au premier rang des priorités en 2022. « *Toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, voient leur stratégie de gestion des enjeux ESG soumise à une surveillance accrue des investisseurs* », peut-on lire dans une étude publiée par Morrow Sodali en 2021.

D'après l'ACGI, même si certains responsables d'audit interne font état d'améliorations du fait de la vigilance accordée par leur entreprise aux questions environnementales et sociales, la grande majorité s'accorde à dire qu'il est encore trop tôt pour déterminer si les efforts entrepris par l'organisation dans ce domaine ont un impact quelconque sur sa gouvernance ou sa performance. Un grand nombre d'entreprises ont créé des comités rattachés au conseil d'administration ou une fonction chargée des questions ESG au sein de la direction. Il ne faut pas non plus oublier que la fonction d'audit interne est idéalement placée pour réaliser en toute indépendance des évaluations pertinentes sur bien des considérations ESG.

Malheureusement, beaucoup d'entreprises semblent avoir une communication lacunaire en matière ESG. Les responsables d'audit interne se montrent assez sceptiques quant à la qualité des différents types d'informations ESG sur lesquels s'appuie leur organisation. En effet, 41 % d'entre eux considèrent que les données ESG utilisées pour la prise de décision en interne sont passables, voire de mauvaise qualité, quand 31 % les trouvent de très bonne ou d'excellente qualité, et 28 % de bonne qualité. En ce qui concerne les informations communiquées aux actionnaires, ces proportions atteignent respectivement 34 %, 31 % et 34 %. Tous ces chiffres montrent qu'il y a là une marge d'amélioration à laquelle l'audit interne peut contribuer.

**Un renforcement du dispositif de gouvernance RH peut s'avérer nécessaire.** D'après les résultats de l'ACGI, il semblerait que les collaborateurs aient été cette année moins susceptibles de bénéficier d'une formation professionnelle adéquate et légèrement moins susceptibles de bénéficier de mesures d'incitation les encourageant à atteindre les objectifs collectifs de manière éthique. De même, les entreprises sont apparues un brin moins susceptibles d'avoir le temps et les fonds suffisants pour faire face aux crises sans rogner sur les dépenses et/ou sacrifier la performance à long terme. Or, faute de remédier à la situation, elles pourraient se retrouver exposées à des défaillances en matière de gestion des risques et de contrôle.

## QUESTIONS POUR LES ADMINISTRATEURS

- » L'organisation a-t-elle connu un activisme actionnarial accru en 2021 et, si oui, comment a-t-on réagi ?
- » L'organisation est-elle parvenue à anticiper et à gérer les préoccupations des actionnaires ? A-t-elle changé de stratégie ces dernières années ?
- » L'organisation sollicite-t-elle l'assurance et les conseils indépendants de l'audit interne pour identifier et évaluer l'activisme actionnarial, ainsi que les risques et les opportunités en matière ESG ?
- » Le conseil d'administration dans son ensemble est-il régulièrement mis au fait des constats, des recommandations et des rapports de l'audit interne ?

## Lutter contre la lassitude

Bien que la lassitude soit une réaction légitime en des circonstances aussi éprouvantes que la pandémie de COVID-19, les conseils d'administration doivent être vigilants face au risque de régression de la gouvernance et, partant, face à la nécessité de prendre des mesures proactives pour renverser la tendance. Il leur faut en outre évaluer dans quelle mesure leur entreprise parvient à anticiper et à satisfaire les attentes des actionnaires, lesquels en appellent à davantage de changement et à un renforcement du devoir de rendre compte, en particulier dans le domaine ESG. Ils peuvent notamment solliciter l'audit interne afin qu'il leur apporte une assurance et des conseils pertinents et objectifs quant à la meilleure façon d'améliorer la qualité de la gouvernance d'entreprise.



Figure 1 – Source : Enquête annuelle de PwC auprès des administrateurs de sociétés, édition 2021

## Principes directeurs de la gouvernance d'entreprise

Principes	2021	2020	2019
Principe n° 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- (82)	B (83)	C+ (79)
Principe n° 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- (80)	B (86)	B- (81)
Principe n° 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- (83)	B (85)	B- (80)
Principe n° 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+ (77)	C+ (79)	C (75)
Principe n° 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 (85)	B (86)	B- (82)
Principe n° 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+ (79)	C+ (78)
Principe n° 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 (84)	B (85)	B (83)
Principe n° 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.	B (84)	B (85)	B (83)

## À propos de l'ACGI

L'ACGI, qui souffle cette année sa troisième bougie, est le fruit de la collaboration entre l'Institute of Internal Auditors et le Neel Corporate Governance Center.

Au total, ce sont 86 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 de la page précédente). 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 œuvre 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.

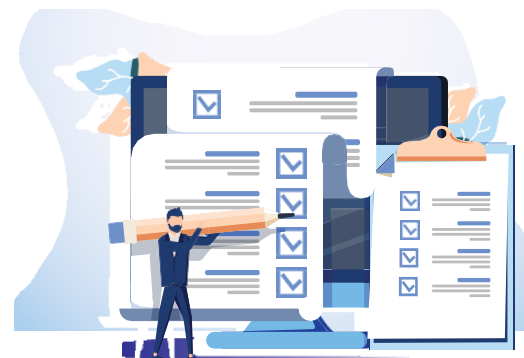
<sup>1</sup> [2021 U.S. Shareholder Activism Review](#), Sullivan & Cromwell LLP, 20 décembre 2021.

<sup>2</sup> « [Boards Can Prepare for Expected Wave of Activism](#) », Chris Ruggeri, Maureen Bujno, Joel Schlachtenhaufen et Annie Adams, *The Wall Street Journal*, *CFO Journal*.

<sup>3</sup> [NACD 2022 Governance Outlook](#), 2021.

<sup>4</sup> « [Recent Shareholder Activism Trends](#) », Shearman & Sterling LLP, article publié sur le Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 29 novembre 2021.

<sup>5</sup> [Institutional Investor Survey 2021](#), Morrow Sodali, 11 mai 2021.



### Sondage rapide

Quel effet la pandémie de COVID-19 a-t-elle eu sur la qualité de votre gouvernance d'entreprise en 2021 ?

- Amélioration
- Stagnation
- Dégradation
- Je ne sais pas

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 SONDAGE RAPIDE

La gouvernance de votre organisation est-elle suffisamment robuste pour gérer les nouveaux risques, par exemple les enjeux ESG ?



Source : *Tone at the Top* | Sondage du numéro de décembre 2021

Copyright © 2022 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.